



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYMÁHÁNÍ  
POHLEDÁVEK U PODNIKATELE**

PROPOSALS TO IMPROVE DEBT COLLECTION IN A BUSINESS ENTITY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Markéta Hlávková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Mgr. Helena Musilová**

**BRNO 2019**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Markéta Hlávková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **Mgr. Helena Musilová**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Zajištění a vymáhání pohledávek z právního, daňového a ekonomického hlediska

Analýza současného stavu (problému) z právního, daňového a ekonomického hlediska

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede podrobnou analýzu řešeného problému v oblasti pohledávek, a to jak z hlediska právních předpisů, tak i z hlediska ekonomického zhodnocení. Na základě rešerše odborné literatury obsažené v teoretické části práce navrhne student/ka vhodná řešení problému. V návrzích zhodnotí jejich ekonomickou náročnost, klady a zápory a realizovatelnost v praxi. Ve všech částech bakalářské práce, tj. jak v části teoretické, tak i v části analytické a návrhové, se studentka bude věnovat problému komplexně, s využitím znalostí získaných během studia, se zaměřením na profilové předměty studijního oboru. Studentka se bude věnovat vedle právních aspektů řešeného problému rovněž problematice daní a ekonomickým ukazatelům relevantním pro řešený problém.

**Základní literární prameny:**

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha II. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-46-5.

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha V. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-50-2.

KINDL, M. Zajištění a utvrzení dluhů. V Praze: C.H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-74-0-291-5.

NOVOTNÝ, P., M. NOVOTNÁ, P. BUDÍKOVÁ, J. IVIČIČOVÁ, K. KEDROŇOVÁ, I. ŠTROSOVÁ a M. ŠTÝSOVÁ. Smluvní právo. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0609-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá zajištěním a vymáháním pohledávek. Teoretická část charakterizuje pohledávky z právního, účetního, daňového a ekonomického hlediska. Analytická část je věnována analýze stávajícího způsobu zajištění a vymáhání pohledávek podnikatele. Závěr práce obsahuje návrh efektivnějšího způsobu vymáhání pohledávek podnikatele a ekonomické zhodnocení návrhu.

## **Klíčová slova**

pohledávka, věřitel, dlužník, zajišťovací instrumenty, vymáhání pohledávek

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with hedging instruments and debt collection. The theoretical part describes debt from legal, accounting, tax and economic point of view. The analytical part is devoted to the analysis of the current way of using hedging instruments and debt collection of the entrepreneur. The conclusion of the thesis contains a proposal of a more effective way of debt collection of the entrepreneur and an economic evaluation of the proposal.

## **Key words**

debt, creditor, debtor, hedging instruments, debt collection

### **Bibliografická citace**

HLÁVKOVÁ, Markéta. *Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119938>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Musilová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 6. května 2019

.....

*podpis autora*

### **Poděkování**

Děkuji Mgr. Heleně Musilové za vedení mé bakalářské práce, cenné rady a odborný dohled. Poděkování patří též rodině a přátelům za neutuchající podporu.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA .....</b>	<b>14</b>
1.1 Pohledávky z právního hlediska .....	14
1.2 Vznik pohledávek .....	14
1.3 Zajištění a utvrzení dluhu .....	16
1.3.1 Zajišťovací instrumenty.....	16
1.3.2 Další zajišťovací instrumenty .....	17
1.3.3 Způsoby utvrzení dluhu.....	18
1.4 Zánik pohledávek.....	19
1.5 Problémové pohledávky a způsoby řešení .....	20
1.5.1 Prevence vzniku problémových pohledávek .....	20
1.5.2 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou.....	22
1.5.3 Vymáhání pohledávek soudní cestou.....	25
1.6 Promlčení .....	29
1.7 Prekluze .....	29
1.8 Pohledávky z účetního a daňového hlediska .....	29
1.8.1 Účtování a evidence pohledávek .....	30
1.8.2 Oceňování pohledávek .....	30
1.8.3 Opravné položky .....	31
1.8.4 Odpis pohledávek do nákladů.....	31
1.9 Pohledávky z ekonomického hlediska .....	32
1.9.1 Analýza likvidity.....	33



1.9.2 Analýza aktivity .....	35
1.10 Shrnutí teoretické části.....	36
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA .....</b>	<b>37</b>
2.1 Charakteristika podnikatelského subjektu .....	37
2.1.1 Základní údaje .....	37
2.1.2 Předmět podnikání .....	38
2.1.3 Organizační struktura.....	38
2.2 Řízení pohledávek .....	38
2.3 Evidence dlužníků.....	39
2.4 Prověřování potencionálních dlužníků .....	39
2.5 Opravné položky k pohledávkám .....	39
2.6 Odpis pohledávek .....	39
2.7 Zánik pohledávek .....	40
2.8 Zajištění a utvrzení pohledávek.....	40
2.9 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou .....	40
2.10 Vymáhání pohledávek soudní cestou .....	41
2.11 Analýza pohledávek.....	41
2.11.1 Analýza pohledávek za rok 2015.....	41
2.11.2 Analýza pohledávek za rok 2016.....	43
2.11.3 Analýza pohledávek za rok 2017.....	44
2.12 Pohledávky z ekonomického hlediska .....	46
2.12.1 Analýza likvidity.....	46
2.12.2 Analýza aktivity .....	49
2.13 Shrnutí analýzy problému a současné situace .....	51

<b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ.....</b>	<b>53</b>
3.1 Předcházení vzniku problémových pohledávek .....	53
3.1.1 Informační portály.....	53
3.1.2 Prostředky prevence .....	54
3.2 Zajišťovací instrumenty .....	57
3.3 Úprava smluvních podmínek .....	58
3.4 Utvrzovací instrumenty.....	59
3.5 Mimosoudní vymáhání pohledávek.....	59
3.6 Soudní vymáhání pohledávek .....	61
3.7 Účetní, daňové a ekonomické hledisko pohledávek.....	63
3.8 Zhodnocení návrhů .....	63
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM VZORCŮ.....</b>	<b>76</b>

# ÚVOD

Problematika pohledávek patří mezi aktuální téma, které řeší mnoho podnikatelů. Je složitá a mnohdy ji není ze strany podnikatelů věnována řádná pozornost. Proto se ji ve své práci budu snažit objasnit a aplikovat znalosti na příkladu vybraného podnikatele.

Téma práce jsem si vybrala z toho důvodu, že se jedná o aktuální téma, jenž řeší i můj otec, který podniká v oblasti poskytování zemních prací. Problematiku práce řeším u podnikatele odlišného od mého otce.

Práce v teoretické části pojednává o pohledávkách z právního, účetního, daňového a ekonomického hlediska. Konkrétně nastiňuje možné způsoby zajištění pohledávek a postupy předcházení problémovým pohledávkám. Problémovým pohledávkám se podnikatel nemusí vyhnout i přes kvalitní správu a vhodné zajištění pohledávek. Pro takové případy práce také vymezuje možné způsoby vymáhání pohledávek.

Analytická část charakterizuje stávající systém zajištění a vymáhání pohledávek podnikatele. Jsou zde popsány účetní a daňové dopady problémových pohledávek a to, jak pohledávky po splatnosti doposud podnikatel řešil. V závěru analytické části je provedena finanční analýza současné finanční situace podnikatele s pomocí vybraných ukazatelů.

Po analytické části práce jsou předloženy vlastní návrhy zlepšení systému vymáhání pohledávek podnikatele, jejich realizovatelnost v praxi a ekonomické zhodnocení návrhů.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Důvody, které zapříčiňují vznik problémových pohledávek, jsou různé. Původ problému může být například v samotném oboru činnosti podnikatele, nebo v nevhodném způsobu správy a vymáhání jeho pohledávek. Nejenomže takové pohledávky negativně ovlivňují likviditu podnikatele, ale také zvyšují riziko vzniku druhotné platební neschopnost a ohrožují tak jeho existenci.

Pro potřeby bakalářské práce jsem oslovila podnikatele v postavení věřitele z oblasti potravinářského průmyslu. Působí na trhu skoro 30 let. Ačkoliv se jedná o podnikatele se stabilním zázemím a letitými zkušenostmi, potýká se s problémovými pohledávkami. Ty sice jeho podnikatelskou činnost neohrožují, i přesto je nucen vynakládat určité prostředky na jejich správu a vymáhání, které by mohl využívat například k investicím do své podnikatelské činnosti.

Cílem práce je tedy předložení návrhu na efektivnější systém vymáhání pohledávek podnikatele.

Díličí cíle bakalářské práce jsou následující:

- za pomoci rešerše odborné literatury vypracovat teoretickou část, která vymezí problematiku týkající se pohledávek,
- popsat dosavadní systém vymáhání pohledávek,
- analyzovat stav celkových pohledávek za roky 2015 až 2017, zejména pak pohledávek po splatnosti,
- analyzovat za pomoci finanční analýzy likviditu a aktivitu podnikatele za roky 2015 až 2017,
- na základě teoretických poznatků a výsledků analytické části práce vypracovat vlastní návrhy na zlepšení systému vymáhání pohledávek,
- ekonomicky zhodnotit návrhy.

V první řadě jsem oslovila podnikatele, načež jsem si zjistila podstatné informace ohledně problému s pohledávkami, se kterým se potýká. Následně jsem si opatřila vhodnou odbornou literaturu a právní předpisy, na základě čehož jsem vypracovala teoretickou část bakalářské práce. Pro potřeby analytické části práce jsem si sjednala konzultaci s podnikatelem, která proběhla formou rozhovoru. Na základě rozhovoru a dokumentů, které mi byly poskytnuty, jsem získala potřebné podklady pro analýzu stávajících způsobů zajištění a vymáhání pohledávek podnikatele. Po vypracování analytické části práce jsem předložila vlastní návrhy na efektivnější systém vymáhání pohledávek podnikatele a ekonomicky zhodnotila návrhy.

Bakalářská práce je vytvořena za pomoci rešerše odborné literatury, analýzy, syntézy, pozorování, srovnávání, dotazování a indukce. Metoda rešerše je nejvíce využita v teoretické části práce. Analýza je využita v analytické části, například v ekonomické části práce. Metoda syntézy je využita v návrzích práce, kde jsou uplatněny teoretická východiska práce a výsledky analýzy současného stavu řešeného problému u podnikatele (1, s. 30–33).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA

V této části práce jsou vymezeny pomocí teoretických poznatků pohledávky z právního hlediska, jejich vznik a příslušenství, zánik pohledávek, způsoby zajištění a utvrzení dluhu a řešení problémových pohledávek. Na závěr této části jsou rozebrány pohledávky z daňového, účetního a ekonomického hlediska.

## 1.1 Pohledávky z právního hlediska

Pohledávka je obecně považována za nárok **věřitele** na příjem předem dohodnutého plnění (peněžního nebo věcného) ze strany **dlužníka**, které bylo časově odloženo (2, s. 185). ObčZ vychází z ustálených pojmů věřitel a dlužník jako dvou stran závazku. Věřitel je tedy ten, kdo má právo na určité plnění a dlužník je ten, kdo má povinnost něco plnit (3, s. 130).

Na závazek lze pohlížet ze dvou stran. Z pohledu věřitele představuje závazek jeho **pohledávku** a z pohledu dlužníka závazek představuje jeho dluh (3, s. 131).

### Příslušenství pohledávek

S pohledávkou souvisí její **příslušenství**, což jsou práva, která k ní náležejí a jsou společně s ní uplatňována. To znamená, že si věřitel může nárokovat spolu se splněním pohledávky i příslušenství k ní náležící (3, s. 130).

*„Příslušenství tak tvoří:*

- *úroky,*
- *úroky z prodlení,*
- *náklady spojené s jejím uplatněním (např. výlohy právního zástupce žalujícího zaplacení dluh).“* (3, s. 130)

## 1.2 Vznik pohledávek

Pohledávky mohou vzniknout:

- z právního jednání (např. ze smlouvy),

- z protiprávního činu,
- z jiné právní skutečnosti (3, s. 131).

Nejčastěji je vznik podmíněn **smlouvou** uzavřenou mezi věřitelem a dlužníkem (4, s. 23).

## **Smlouva**

*„Smlouvou projevují strany vůli zříditi mezi sebou závazek a řídit se obsahem smlouvy.“* (3, s. 132)

*„Podmínkou uzavření smlouvy je, že se obě smluvní strany shodnou na jejím obsahu. Strany přitom mají svobodnou vůli, aby si ve smlouvě sjednaly, co uznají za vhodné, pokud je jejich dohoda v mezích právního řádu – tedy není v rozporu se zákonem ani dobrými mravy.“* (5, s. 45)

Obecně se doporučuje, aby byl smluvní vztah zachycen v písemné formě. V případě uzavření smlouvy na základě ústní dohody hrozí, že si po určité době každá ze stran bude dohodu pamatovat odlišně a nepodaří se jim určit, jak původní smlouva zněla. Písemná forma navíc značně ulehčuje důkazní situaci v případném sporu smluvních stran (6, s. 14–15).

Každá uzavřená smlouva by měla obsahovat alespoň následující základní informace:

- kdo ji uzavírá,
- co je jejím předmětem,
- kdy má být plněno,
- způsob a předmět plnění (6, s. 14).

*„Při uzavírání kupní smlouvy je možné ujednat tzv. vedlejší ujednání. Tato odrážejí zvláštní požadavky, které může mít prodávající nebo kupující při uzavírání smlouvy.“* (3, s. 176)

Mezi vedlejší ujednání kupní smlouvy patří například **výhrada vlastnického práva**. Jedná se o ujednání, podle kterého se kupující stává vlastníkem věci až úplným zaplacením kupní ceny (3, s. 176).

## 1.3 Zajištění a utvrzení dluhu

Zajišťovací a utvrzovací prostředky umožňují věřiteli lépe se domáhat svých práv (4, s. 4). V zásadě jde o to, aby tyto prostředky dlužníka motivovaly ke splnění jeho závazků vůči věřiteli (7, s. 408).

### 1.3.1 Zajišťovací instrumenty

Zajištění poskytuje věřiteli jistotu, že pohledávka bude dlužníkem uspokojena. Zajištění umožňuje věřiteli uspokojit pohledávku z poskytnutého zajištění, pokud dlužník nesplní své závazky (3, s. 148). Zajištění disponuje tedy funkcí preventivní (jistota) a funkcí uhrazovací (uspokojení pohledávky z poskytnutého zajištění) (4, s. 13).

V ObčZ najdeme pouze demonstrativní výčet zajišťovacích instrumentů jako je ručení, finanční záruka, zajišťovací převod práva a dohoda o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů (4, s. 6).

**Ručení** je upraveno v § 2018–2028 ObčZ. Ručitel neboli osoba odlišná od dlužníka se zavazuje splnit závazek za dlužníka, pokud dlužník svůj závazek vůči věřiteli nesplní. Vzniká na základě ručitelského prohlášení, které vyžaduje písemnou formu. Ručitelský závazek má subsidiární povahu, což znamená, že ručitel nastupuje s plněním dluhu až tehdy, pokud dlužník selhal (5, s. 102–103). U ručení je důležité, aby měl věřitel jistotu, že je ručitel solventní. Ručení nemajetnou osobou nemá valnou hodnotu (6, s. 18).

**Finanční záruka** je upravena v § 2029–2039 ObčZ. Finanční záruka vzniká na základě záruční listiny, která má písemnou formu. Principem finanční záruky je vyjádření výstavce v záruční listině, že splní závazek vůči věřiteli, pokud dlužník svůj závazek vůči věřiteli nesplní. O finanční záruce se může mluvit také jako o bankovní záruce, pokud je výstavcem banka, spořitelní nebo úvěrní družstvo (8, § 2029 (1)).

**Zajišťovací převod práva** je upraven v § 2040–2044 ObčZ. Zajišťovací převod práva vzniká na základě smlouvy, jíž převádí dlužník dočasně na věřitele své právo (8, § 2040 (1)). Předmětem práva může být vlastnické, ale i jiné právo (například pohledávka). Dle zákona k převodu práva dochází s rozvazovací podmínkou. To znamená, že v momentě, kdy dlužník svůj zajištěný dluh splní, přechází automaticky převedené právo zpět na dlužníka (5, s. 104).



**Dohoda na srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů** je upraven v § 2045–2047 ObčZ. *„Dluh lze zajistit dohodou věřitele a dlužníka o srážkách ze mzdy nebo platu, z odměny ze smlouvy o výkonu závislé práce nebo z náhrady mzdy nebo platu ve výši nepřesahující jejich polovinu. Dohodu lze uzavřít i pro jiné příjmy, s nimiž se při výkonu rozhodnutí nakládá jako se mzdou nebo platem.“* (3, s. 151)

### 1.3.2 Další zajišťovací instrumenty

Níže jsou uvedeny další zajišťovací instrumenty, které nejsou zahrnuty do výčtu zajišťovacích instrumentů dle ObčZ, ale které disponují funkcemi zajišťovacích prostředků.

#### **Zástavní právo**

Zástavní právo je upraveno v § 1309–1394 ObčZ. *„Při zajištění dluhu zástavním právem vznikne věřiteli oprávnění, nesplní-li dlužník dluh řádně a včas, uspokojit se z výtěžku zpeněžení zástavy do ujednané výše, a není-li tato ujednána, do výše pohledávky s příslušenstvím ke dni zpeněžení zástavy.“* (8, § 1309 (1))

Předmětem zástavy může být jakákoliv obchodovatelná věc (8, § 1310 (1)). Zajištění zástavním právem k nemovitosti se zapisuje na základě zástavní smlouvy vkladem do katastru nemovitostí. Zajištění movité věci je možné realizovat prostřednictvím notáře a zápisem do rejstříku zástav (6, s. 17).

#### **Zadržovací právo**

Zadržovací právo je upraveno v § 1395–1399 ObčZ. Zadržovací právo není klasickým způsobem zajištěním dluhu (4, s. 283).

*„Jeho podstata spočívá v možnosti věřitele nevydat cizí movitou věc tomu, komu je věc povinen vydat (tedy ne nezbytně majiteli), aby tak zajistil svou splatnou pohledávku vůči tomuto subjektu.“* (3, s. 86)

#### **Pojištění pohledávky**

K zajištění pohledávky může věřitel využít některého pojistného produktu. Z nich občanský zákoník předpokládá pojištění úvěru, pojištění záruky a pojištění finančních ztrát. Pojištění úvěru slouží jako ochrana před majetkovými důsledky, které mohou pojištěnému vzniknout při neplnění závazků ze strany dlužníka. Pojištění záruky se ujednává nejčastěji pro případ plnění z ručitelského závazku pojištěného. Předmětem

pojištění finančních ztrát jsou konečně vynaložené náklady vzniklé v důsledku škodné události nebo jiné finanční ztráty určené ve smlouvě (4, s. 179–181).

### 1.3.3 Způsoby utvrzení dluhu

Utvrzení oproti zajištění nedává věřiteli jistotu, že bude jeho pohledávka uspokojena, jelikož zde není možnost uspokojení pohledávky z náhradního zdroje plnění. I přesto je utvrzení užitečným prostředkem, co se preventivního opatření před problémovými pohledávkami týče (3, s. 148).

#### Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je upravena v § 2048–2052 ObčZ. Pokud si věřitel a dlužník sjednají smluvní pokutu v případě porušení povinností, může si věřitel nárokovat plnění ze sjednané pokuty bez ohledu na to, zda mu porušením povinností ze strany dlužníka vznikla škoda (3, s. 152).

*„Zaplacení smluvní pokuty nezbavuje dlužníka povinnosti splnit dluh smluvní pokutou utvrzený.“* (8, § 2049)

#### Uznání dluhu

Uznání dluhu je upraveno v § 2053–2054 ObčZ. *„Uzná-li někdo svůj dluh co do důvodu i výše prohlášením učiněným v písemné formě, má se za to, že dluh v rozsahu uznání v době uznání trvá.“* (8, § 2053)

Uznání dluhu posiluje věřitelovo postavení v případném soudním jednání, jelikož má důkaz, že dluh opravdu vznikl (5, s. 106). Účinkem dluhu je prodloužení promlčecí lhůty o deset let, a to buď od okamžiku uznání, nebo od okamžiku uplynutí lhůty, ve které má být plněno, pokud je taková lhůta v uznání dluhu uvedena (4, s. 315).

S uznáním dluhu bývá často spojen **splátkový kalendář** (9, s. 174).

*„Věřitel za výhodu splátkového kalendáře vyžádá u dlužníka uznání dluhu, což má pro něj příznivé procení a hmotněprávní následky.“* (9, s. 174)

*„Při splátkovém plnění se každá ze splátek z hlediska splatnosti, prodlení, i dalších sankčních následků posuzuje zásadně samostatně. Neuhrazení jedné ze splátek včas nemá samo o sobě žádný vliv na splatnost splátek dalších. Je ale možno smluvně sjednat právě tzv. **ztrátu výhody splátek** (tzv. ztrátu lhůt). Jde o specifickou smluvní sankci za prodlení*

*s některou ze splátek, která spočívá v zesplatnění celého zbytku dluhu. Promeškáním splatnosti jedné splátky na sebe dlužník přivodí splatnosti i všech budoucích splátek.*“ (10, s. 513)

## 1.4 Zánik pohledávek

Zánik pohledávek je upraven v § 1908–2009 ObčZ. Konkrétně se jedná o splnění, dohodu, započtení, odstupné, splynutí, prominutí dluhu, výpověď, odstoupení od smlouvy, následnou nemožnost plnění a smrt dlužníka nebo věřitele (8, § 1908–2009).

Pokud věřitel přijme od dlužníka ujednané plnění, pohledávka takto zaniká a má se za **splněnou** (5, s. 83).

Věřitel a dlužník se mohou **dohodnout** na zrušení původního závazku bez toho, aby byl zřizován závazek nový (5, s. 95).

V případě, že mají věřitel a dlužník vzájemné pohledávky, můžou se rozhodnout pro **započtení**. K započtení může dojít také jednostranným jednáním smluvní strany (5, s. 95).

Věřitel a dlužník se mohou ve smlouvě domluvit na určité částce – **odstupném** pro případ, ve kterém by se jedna ze stran rozhodla pro ukončení smlouvy. Zaplacením odstupného pohledávka zaniká (5, s. 96–97).

**Splynutím** zaniká pohledávka při splynutí práva a povinnosti v jedné osobě. Typicky ke splynutí dochází při dědění (dlužník se stane dědicem svého věřitele), nebo u fúze právnických osob (5, s. 97).

V případě, že si smluvní strany sjednají možnost ukončit závazek **výpovědí**, nebo stanoví-li tak zákon, pohledávka zaniká po uplynutí výpovědní lhůty (5, s. 98).

Pokud jsou ve smlouvě sjednány důvody pro odstoupení od smlouvy, je možné od smlouvy **odstoupit** v případě, kdy jsou ony důvody naplněny (5, s. 99).

Pokud dojde ke zničení věci, která je předmětem plnění, nastává **následná nemožnost plnění** a tímto pohledávka zaniká (5, s. 99–100).

**Smrtí dlužníka** zanikne pohledávka pouze za předpokladu, že tato pohledávka měla být uspokojena osobně dlužníkem (8, § 2009 (1)).

*„Smrtí věřitele právo zanikne, bylo-li plnění omezeno jen na jeho osobu“.* (8, § 2009 (2))

## **1.5 Problémové pohledávky a způsoby řešení**

Pohledávky, u kterých není jisté, zda dojde k jejich úhradě, nazýváme problémové. Z definice problémových pohledávek je jasné, že je pro podnikatele optimální se takovým pohledávkám vyhýbat. Nejenomže problémové pohledávky představují riziko ušlého zisku, ale také vyžadují vynakládání prostředků na jejich řešení a správu (6, s. 8).

Problémové pohledávky se dělí dle míry rizikovosti úhrady následovně:

- nestandardní pohledávky,
- pochybné pohledávky,
- ztrátové pohledávky (6, s. 8).

Nestandardní pohledávky jsou takové, u kterých je vysoce pravděpodobné, že dojde k jejich částečné úhradě. U pochybných pohledávek je nízká pravděpodobnost, že dojde k jejich částečné úhradě a u ztrátových pohledávek je pravděpodobnost částečné úhrady minimální až žádná (6, s. 7–8).

### **1.5.1 Prevence vzniku problémových pohledávek**

Předcházet vzniku problémových pohledávek může podnikatel za pomoci systému hodnocení dlužníků (6, s. 9). Systém hodnocení dlužníků představuje soubor metod a informací, které podnikatel využívá a získává při hodnocení potencionálních dlužníků předtím, než s nimi vstoupí do závazkového vztahu (6, s. 3). Množství informací a vstupních údajů, které vstupují do systému hodnocení dlužníků, si musí podnikatel stanovit úměrně k hodnotě pohledávky a se zohledněním bonity svých dlužníků. Z toho vyplývá, že čím vyšší pohledávky mu budou vznikat a čím nižší bude bonita dlužníka, tím bude muset být systém předběžného hodnocení dlužníků důkladnější (6, s. 9).

Informace, které vstupují do systému hodnocení dlužníků, může podnikatel získat z níže uvedených informačních zdrojů.

## **Obchodní rejstřík**

Obchodní rejstřík je dostupný na stránce <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>. Jedná se o veřejný rejstřík, do kterého se zapisují zákonem stanovené subjekty. Podává informace například o názvu subjektu, sídlu, předmětu podnikání, právní formě nebo o identifikaci členů statutárního orgánu (11). V souladu se ZoÚ a zákonem č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, mají zapsané osoby povinnost zakládat účetní závěrku a ve stanovených případech i výroční zprávu. Ignorování povinnosti zakládat výroční zprávy a účetní závěrky do rejstříku může poukazovat na problémový vztah dlužníka k plnění povinností (6, s. 10). Mimo jiné obchodní rejstřík na stránkách justice nabízí také informace o případné insolvenční zapsaných osob (11).

## **Živnostenský rejstřík**

Živnostenský rejstřík dostupný na stránkách <https://www.rzp.cz/> je prostředek informačního systému veřejné správy, jenž spravuje odbor živností Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. V živnostenském rejstříku jsou údaje o podnikajících fyzických i právnických osobách, které vlastní živnostenské oprávnění. Podobně jako u obchodního rejstříku živnostenský rejstřík podá základní informace o subjektu jako je jméno a příjmení (resp. název), datum narození, identifikační číslo osoby, sídlo, předmět podnikání, datum vzniku a podobně. Oproti obchodnímu rejstříku zde nejsou k dispozici účetní závěrky. Výhodou živnostenského rejstříku je i zveřejňování takových informací, jako jsou údaje o konkurzu, případné překážky provozování živnosti nebo uložené pokuty (12).

## **Ares**

Popis systému administrativního registru ekonomických subjektů dostupný na stránkách [https://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](https://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz) je následující:

*„Účelem www aplikace ARES Ministerstva financí je souhrnně zpřístupnit údaje z informačních systémů pro vedení registrů a evidencí veřejné správy o ekonomických subjektech. ARES přehledně zpřístupňuje údaje, přebírané ze zdrojových registrů do databáze ARES a současně umožňuje přímé přepnutí do www aplikací orgánů veřejné správy, které příslušné informační systémy provozují, pokud tyto aplikace již existují.“*  
(13)

## **Centrální registr dlužníků**

Centrální registr dlužníků (CERD) je informační systém umožňující vyhledávat nesplacené závazky a je určen ke kontrole osob podnikajících za účelem prověřování platební morálky. Registr shromažďuje informace od uživatelů registru a informace z veřejně dostupných zdrojů. Cílem je nabídnout fyzickým i právnickým osobám vzájemnou výměnu informací o nesplacených dluzech (14).

### **1.5.2 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou**

Problémovým pohledávkám se podnikatel ani při řádné prevenci nevyhne. Těm by měl věnovat pozornost, nejlépe co nejdříve, protože rychlost jednání je jedním z významných faktorů, které ovlivňují celkovou výši uspokojení pohledávky. Přístup k jednotlivým problémovým pohledávkám se liší podle toho, o jakou problémovou pohledávku se jedná (6, s. 27).

#### **Nestandardní pohledávky**

*„U nestandardních pohledávek bude vhodné pokusit se jednat s dlužníkem a ve spolupráci s ním dosáhnout takových úprav smluvního vztahu, aby pohledávka byla uspokojena v plné výši včetně příslušenství. Dohoda s dlužníkem je v této fázi stále nejlevnější a nejefektivnější řešení, a to i pro dlužníka.“* (6, s. 27)

*„Jako první možnost se nabízí úprava či poskytnutí možnosti splátek, splátkového kalendáře tak, aby dlužník byl nadále schopen řádně platit. Ale v rámci dojednání takové výhody pro dlužníka by mělo dojít k zajištění či dozajištění dluhu, jeho utvrzení, eventuálně alespoň k dohodě o vhodnějším procesním postupu pro případné nucené vymáhání dluhu, tj. ke sjednání rozhodčí doložky, nebo k sepsání notářské dohody o přímé vykonatelnosti.“* (6, s. 28)

#### **Pohledávky pochybné**

*„Bonita dlužníka se už zhoršila natolik, že úhrada pohledávky v plné výši spolu s příslušenstvím není pravděpodobná.“* (6, s. 28)

V případě, že má podnikatel k tomuto dluhu sjednáno zajištění, tak i v této fázi není jeho situace tak zlá a mělo by dojít k uspokojení pohledávky alespoň do výše hodnoty zajištění (6, s. 28).

*„Pokud zajištění dohodnuto není, tak i zde by bylo nejlepší dohodnout se s dlužníkem na zajištění či dozajištění pohledávky, a to i za cenu prodloužení splatnosti. To ale není v této fázi právně jednoduché. Dlužník může být již omezen v nakládání se svým majetkem, dlužníkovy úkony mohou být zpětně sporovány jak neúčinné ve smyslu občanského zákoníku nebo insolvenčního zákona.“ (6, s. 28)*

*„Jestliže k dohodě o zajištění dluhu nedojde, není na co čekat a mělo by dojít k zesplatnění celého dluhu s výzvou k uhrazení a následovat by měla předžalobní výzva, pokud nebude již součástí výzvy první.“ (6, s. 28)*

### **Pohledávky ztrátové**

Postup věřitele u pohledávek ztrátových se liší podle toho, zda k zhoršení bonity dlužníka došlo náhle, nebo postupně. V případě, že ke zhoršení bonity u dlužníka došlo postupně, tak už věřitel prošel jednotlivými kroky, které jsou naznačeny u pohledávek nestandardních a pochybných, a měl by bezodkladně přistoupit k vymáhání soudní cestou či postoupení pohledávky (6, s. 29).

*„V případě náhlého zhoršení hospodářské situace dlužníka, což je jistě také možné (např. dlužníkův největší odběratel se dostal nečekaně do úpadku), není na co čekat. Lze se rychle pokusit o jednání s dlužníkem, zejména za účelem zajištění dluhu, a pokud tato varianta selže, tak bezodkladně přistoupit k vymáhání, eventuálně se pokusit pohledávku prodat.“ (6, s. 29)*

### **Inkasní kanceláře**

V případě, že podnikatel nechce vymáhat pohledávky osobně, může tuto záležitost předat inkasní kanceláři, která se vymáháním problémových pohledávek zabývá. Inkasní kanceláře nejen, že šetří jeho čas, ale jsou na to také technicky lépe vybaveny (6, s. 32–33).

*„Specializovaná firma poskytuje služby počínaje prověřováním a monitoringem dlužníků přes upomínkový servis, zasílání předžalobních výzev, mimosoudního vymáhání pohledávek prostřednictvím sítě inkasních pracovníků a obvykle i call centra až po zajištění soudního vymáhání prostřednictvím na ni navázaných advokátů a exekuce přes spolupracující exekutory.“ (6, s. 33)*

Vztah mezi věřitelem a inkasní kanceláří vzniká na základě mandátní smlouvy nebo příkazní smlouvy. Výběr inkasní kanceláře závisí na mnoha faktorech. Dobrým vodítkem

při výběru inkasní kanceláře může být to, že je potencionální inkasní kancelář na seznamu Asociace inkasních agentur na stránkách [www.aiacz.cz/](http://www.aiacz.cz/) (6, s. 33).

### **Postoupení pohledávek**

Postoupení pohledávky je upraveno v § 1879–1887 ObčZ. „*Věřitel může celou pohledávku nebo její část postoupit smlouvou jako postupitel i bez souhlasu dlužníka jiné osobě (postupníkovi).*“ (8, § 1879)

Postupník odkoupí problematicky dobytou pohledávku od věřitele za hodnotu nižší než nominální, a tím poskytuje věřiteli z problémové pohledávky alespoň nějaké uspokojení. Na postupníka přechází pohledávka společně s jejím příslušenstvím a případným zajištěním. Postoupení se dlužníkovi pouze oznamuje (6, s. 29–31). Nelze postoupit pohledávku, která zanikla smrtí dlužníka nebo věřitele, nebo u které by se změnou věřitele změnil obsah (8, § 1881 (2)).

Mezi další transakce, při nichž dochází ke změně věřitele patří **faktoring** a **forfaiting** (6, s. 32).

„**Faktoring** je charakterizován jako smluvně sjednaný průběžný odkup krátkodobých pohledávek, které vznikly dodavateli v důsledku poskytnutí nezajištěného dodavatelského úvěru. **Forfaiting** je charakterizován jako odkup středně- a dlouhodobých pohledávek vzniklých při vývozu, případně dovozu na úvěr, přičemž subjekt odkupující pohledávky (forfaitér) nemá možnost uplatnit zpětný postih vývozce, jestliže pohledávka není řádně zaplacená.“ (6, s. 32)

### **Mediační řízení**

Mediační řízení je upraveno v zákoně č. 202/2012 Sb., o mediaci. Mediační řízení neboli mediace je postup, při které vystupuje mimo věřitele a dlužníka také třetí osoba nazývaná mediátor. Mediaci mohou v České republice vykonávat pouze ty osoby, které jsou jako mediátoři zapsáni v seznamu mediátorů. Seznam mediátorů vede Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Úkolem mediátora je zanalyzovat spor mezi věřitelem a dlužníkem a najít možné způsoby řešení tohoto sporu. Návrhy způsobů řešení sporu mohou věřitel i dlužník odmítnout, čímž dělají mediaci nezávaznou (15, s. 605).

Pokud se věřitel i dlužník za pomoci mediátora dohodnou na řešení, uzavřou mediační dohodu. Tuto dohodu může soud schválit a dohoda má pak účinky soudního smíru (6, s. 39).



## **Rozhodčí řízení**

Rozhodčí řízení (arbitráž) je mimosoudní způsob vymáhání pohledávek nezávislými a nestrannými rozhodci. Arbitráž je alternativou civilního procesu ve věci majetkových sporů (16, s. 19). Ve srovnání se soudním řízením má rozhodčí řízení řadu výhod. Rozhodčí řízení je oproti soudnímu řízení například neveřejné, neformální a rychlé (16, s. 22–23). Smlouva se tak může doplnit o rozhodčí doložku, která dává právo rozhodcům rozhodovat v případných sporech vzniklých z této smlouvy na místo obecných soudců (16, s. 31). Osoba rozhodce může být pouze fyzická osoba a pro výkon funkce není stanovena žádná zvláštní kvalifikace (16, s. 40).

### **1.5.3 Vymáhání pohledávek soudní cestou**

Není-li dlužník ochotný uspokojit pohledávku dobrovolně, může se věřitel obrátit na soud. Stěžejním právním předpisem upravujícím vymáhání pohledávek soudní cestou je OSŘ. Tato část kapitoly pojednává o procesní fázi vymáhání. Jedná se o formalizovaný, procesními předpisy a řády upravený proces, jenž musí věřitel absolvovat, pokud má zájem na uspokojení pohledávky ze strany dlužníka. Procesní postup vymáhání se dělí na jednotlivá řízení (6, s. 35). Mezi ně patří řízení nalézací, vykonávací, insolvenční, zajišťovací a rozhodčí, z nichž nalézací a vykonávací se považují za základní (15, s. 39). Jednotlivá řízení se vždy zahajují na návrh věřitele. Bez přičinění věřitele zůstane pohledávka neuspokojena, a nakonec se promlčí (6, s. 35).

#### **Řízení nalézací**

Řízení nalézací je druh civilního procesu, který nalézá nebo vytváří právo a končí rozhodnutím (15, s. 39). Nalézací řízení dělíme na sporné a nesporné. Sporné řízení má za úkol napravit porušení práva, zatímco nesporné řízení působí jako preventivní opatření před možnými budoucími spory (15, s. 40).

Řízení nalézací se zahajuje návrhem neboli žalobou. Žalobou se rozumí procesní úkon, jímž se žalobce obrací na soud se žádostí o právní ochranu proti žalovanému (15, s. 190). Žaloba musí obsahovat přesnou identifikaci účastníků řízení. Účastníci řízení jsou žalobce (věřitel) a žalovaný (dlužník). Dále musí žaloba obsahovat skutková tvrzení (rozhodující skutečnosti), důkazy (smlouvy, uznání dluhu, svědecká výpověď, ...) a žalobní petit (co žalobce po žalovaném požaduje) (6, s. 36). Žalobu musí žalobce podat

věcně a místně příslušnému soudu. Je to z toho důvodu, aby řízení proběhlo u soudu, který má nejbližší k účastníkům řízení nebo k předmětu sporu (15, s. 115).

Ze zákona je soud povinen postupovat rychle a efektivně (17, s. 122). Celý proces musí směřovat ke konečnému rozhodnutí sporu (17, s. 436). **Rozsudkem** se rozumí rozhodnutí o projednávané věci na základě jejího zjištěného skutkového stavu (18, § 152–153).

Soud je povinen vést účastníky sporu ke smíru (17, s. 122). Smír bývá uzavírán ještě před zahájením řízení. Je to dohoda mezi účastníky sporu a pokud ji soud schválí, nabývá vlastnosti pravomocného a vykonatelného rozsudku proti kterému se nelze odvolat (15, s. 319).

Pomocí opravného prostředku může být na popud účastníka přezkoumáno soudní rozhodnutí nebo průběh řízení. Opravné prostředky dělíme na řádné a mimořádné. Mezi řádné řadíme odvolání (15, s. 517). **Odvolání** je možné podat do 15 dnů od doručení rozhodnutí soudu (18, § 204 (1)). Odvoláním lze napadnout rozsudek nebo usnesení soudu prvního stupně, pokud se jedná o případy, kdy to zákon umožňuje (15, s. 518). Odvolání není možné podat proti rozsudku, jehož předmětem je peněžité plnění nepřevyšující v době vydání rozsudku částku 10 000 Kč (na příslušenství pohledávky se nebere ohled) (18, § 202 (2)). Mezi mimořádné řadíme žalobu na obnovu řízení, žalobu pro zmatečnost a dovolání (15, s. 517). **Dovolání** umožňuje napadení rozhodnutí odvolacího soudu (15, s. 545). „**Žaloba na obnovu řízení** je mimořádný opravný prostředek určený ke zhojení nedostatků skutkových zjištění.“ (15, s. 559) Žalobu na obnovu řízení účastník sporu podává pro přezkoumání pravomocného rozhodnutí (15, s. 559). **Žaloba pro zmatečnost** je prostředkem, který se použije k odstranění vad rozhodnutí (15, s. 564). Například v případě, kdy ve věci rozhodoval vyloučený soudce (18, § 229 (1)). **Náklady** spojené s řízením hradí ten účastník sporu, který neuspěl (15, s. 309).

### **Zkrácené civilní řízení**

V některých případech stanovených zákonem lze vymáhat pohledávky ve zkráceném civilním řízení. Oproti klasickému soudnímu řízení je zkrácené civilní řízení rychlejší a bez ústního jednání před soudem (15, s. 350). „*Jde vlastně o to, že se, s vyloučením rovnosti účastníků, rozhodne pouze na základě obsahu žaloby.*“ (15, s. 350) Mezi pravomocné rozhodnutí ve zkráceném řízení patří **platební rozkaz, elektronický**

**platební rozkaz**, evropský platební rozkaz a směnečný či šekový platební rozkaz (15, s. 350).

*„Soud může i bez výslovné žádosti žalobce a bez slyšení žalovaného vydat **platební rozkaz**, je-li v žalobě uplatněno právo na zaplacení peněžité částky a vyplývá-li uplatněné právo ze skutečností uvedených žalobcem. V platebním rozkazu žalovanému uloží, aby do 15 dnů od doručení platebního rozkazu žalobci zaplatil uplatněnou pohledávku a náklady řízení nebo aby v téže lhůtě podal odpor u soudu, který platební rozkaz vydal.“* (18, § 172 (1))

*„Je-li návrh podán na elektronickém formuláři podepsaném žalobcem a nepřevyšuje-li peněžité plnění požadované žalobcem částku 1 000 000 Kč, soud může vydat na návrh žalobce **elektronický platební rozkaz**. Tento formulář zveřejní ministerstvo způsobem umožňujícím dálkový přístup.“* (18, § 174a (1))

### **Vykonávací řízení dle OSŘ a EŘ**

*„V nalézacím řízení soud nalézá právo, tedy vyslovuje, co je právem v konkrétní kauze, kterou řešil, a jaká z toho komu z účastníků plyne povinnost. Zavazuje-li k plnění, poskytuje k tomu určitou lhůtu (lhůtu plnění). Není-li splněno dobrovolně, může nastoupit řízení vykonávací, v němž pak jde o to, aby uložené plnění bylo vynuceno, vymoženo, i proti vůli povinného dlužníka.“* (19, s. 17)

Oprávněný si může vybrat mezi výkonem rozhodnutí soudem a exekucí prováděnou exekutorem (19, s. 25).

### **Vykonávací řízení dle OSŘ**

Vykonávací řízení dle OSŘ je upraveno v zákoně č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád.

*„Účastníky řízení jsou při výkonu rozhodnutí oprávněný a povinný.“* (18, § 255 (1)).

Pokud povinný nesplní povinnost, která mu byla uložena v nalézacím řízení, může oprávněný podat u soudu návrh na nařízení výkonu rozhodnutí (19, s. 18).

Řízení se zahajuje na návrh (19, s. 19). *„Návrhem musí být vyliceny rozhodující okolnosti, tedy jakým rozhodnutím (či jiným titulem) byla uložena jaká povinnost, kdy se rozhodnutí stalo vykonatelným, že povinný tuto povinnost doposud nesplnil a nařízení jakého výkonu rozhodnutí se oprávněný domáhá.“* (20, s. 68) Návrh dále musí obsahovat označení soudu, u kterého oprávněný podává návrh, identifikaci oprávněného a povinného, způsob výkonu rozhodnutí, datum a podpis (20, s. 68–69).

Soud nařídí výkon rozhodnutí bez slyšení povinného a jednání nařídí jen pokud to soud považuje za nutné, nebo to vyžaduje zákon (20, s. 30).

Způsoby výkonu rozhodnutí jsou upraveny v § 258 OSŘ. Uvedené způsoby jsou taxativní (18, § 257). Mezi způsoby výkonu rozhodnutí pro zaplacení **peněžitě částky** patří například prodej movitých věcí nebo postižení závodu (18, § 258 (1)). V **jiných případech** je možné výkon rozhodnutí provést vyklizením, rozdělením společné věci nebo odebráním věci (18, § 258 (2)).

### **Vykonávací řízení dle EŘ**

Vykonávací řízení dle EŘ je upraveno v zákoně č. 120/2001 Sb., exekuční řád. V exekučním řízení vystupují oprávněný a povinný (21, § 36 (1)). Exekuční řízení se zahajuje na návrh (19, s. 63). Návrh podává oprávněný nebo ten, na kterého je převedeno právo oprávněného (21, § 37 (1)).

Návrh musí obsahovat identifikaci účastníků, předmět sporu, povinnost, která má být exekucí vymožena, podpis, datum a označení exekutora spolu s jeho sídlem (19, s. 63–64).

Exekutor je fyzická osoba, která splňuje podmínky pro výkon exekuce a vykonává exekuční činnost (21, § 1 (1)). Exekutor si sám volí způsob výkonu exekuce (19, s. 68). Konkrétní způsoby exekuce jsou upraveny v § 59 EŘ. Mezi způsoby exekuce pro zaplacení **peněžitě částky** patří například přikázání pohledávky, postižení závodu nebo prodej movitých věcí a nemovitých věcí (21, § 59 (1)). V **jiných případech** je možné výkon rozhodnutí provést vyklizením, rozdělením společné věci nebo odebráním věci (21, § 59 (2)).

Mezi **náklady** exekuce dle EŘ může patřit odměna exekutora, náhrada paušálně určených či účelně vynaložených výdajů, cestovní výdaje nebo náhrada za ztrátu času (21, § 87 (1)). Náklady vynaložené na exekuci platí exekutorovi povinný (21, § 87 (3)).

### **Řízení insolvenční**

Insolvenční řízení je upraveno v zákoně č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení. Zvláštností tohoto řízení je, že v sobě zahrnuje prvky řízení nalézacího a vykonávacího. Insolvenční řízení totiž zprvu projednává existenci úpadku a potom stanovuje a realizuje jeho řešení (15, s. 41–42).

Řízení se zahajuje podáním insolvenčního návrhu a dnem, kdy tento návrh dojde věcně příslušnému soudu. Řízení insolvenční řeší **úpadek a hrozící úpadek** dlužníka. Úkolem tohoto řízení je řešení úpadku tak, aby došlo k co největšímu uspokojení věřitele. Úpadek a hrozící úpadek je možné řešit čtyřmi způsoby a to konkursem, reorganizací, oddlužením a zvláštními způsoby, které stanovuje zákon o insolvenčním řízení (19, s. 231).

## 1.6 Promlčení

Promlčení je upraveno v § 609–653 ObčZ. Promlčení je právní následek uplynutí doby, po kterou měl věřitel možnost uplatnit svou pohledávku u soudu. Po uplynutí promlčecí lhůty dochází k zániku vynutitelnosti práva na uspokojení pohledávky. Pokud před soudem dlužník vznese námitku promlčení, nemůže soud věřiteli přiznat právo na uspokojení pohledávky (3, s. 46–47). Promlčecí lhůta je stanovena dle ObčZ na tři roky (8, § 629 (1)). Uznání dluhu není možné u pohledávek, které jsou promlčené (5, s. 106).

## 1.7 Prekluze

Prekluze je upravena v § 654 ObčZ. Prekluze je právní následek uplynutí doby, po kterou měl věřitel možnost uplatnit svou pohledávku u soudu. Po uplynutí prekluzivní lhůty dochází k zániku práva na uspokojení pohledávky (3, s. 47). Soud nemůže věřiteli přiznat právo ani v případě, že dlužník nevznese námitku prekluze (8, § 654 (1)).

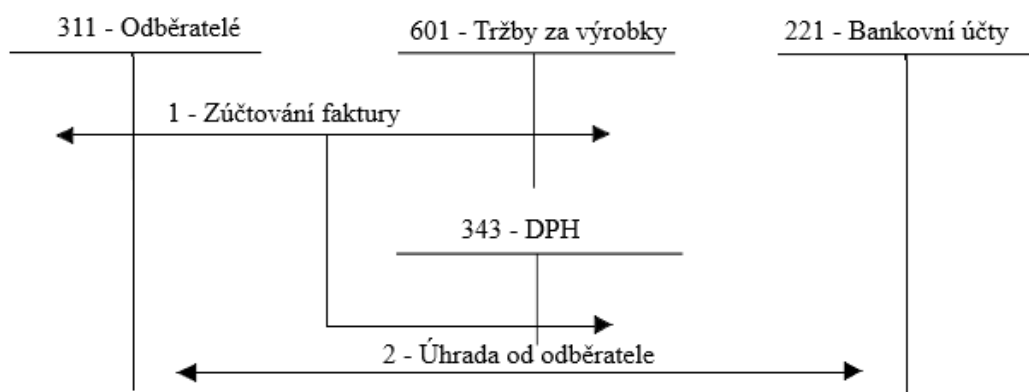
## 1.8 Pohledávky z účetního a daňového hlediska

V této části jsou objasněny pohledávky z účetního a daňového hlediska. Jedna z povinností, které ZoÚ ukládá, je vedení účetnictví takovým způsobem, kterým podnikatel podává věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace jeho činnosti a na základě čehož činí ekonomická rozhodnutí (22, § 7 (1)). Je proto pro podnikatele důležité znát mimo jiné účetní aspekty pohledávek. Neméně důležité jsou znalosti z oblasti daní, díky kterým je podnikatel schopen správně stanovit daň a tuto daň vhodně optimalizovat (23, s. 13–15).

### 1.8.1 Účtování a evidence pohledávek

Účetnictví pro podnikatele se řídí zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., vyhláškou č. 500/2002 Sb. a Českými účetními standardy pro podnikatele (24, s. 9–11). Evidenci činnosti podnikatele je možné vést daňovou evidencí nebo účetnictvím (25, s. 11).

Účtování pohledávek je upraveno v ČÚS č. 017. Pohledávky jsou účtovány ve 3. účtové třídě, kde jsou děleny na dlouhodobé (s dobou splatnosti nad 1 rok) a krátkodobé pohledávky (s dobou splatnosti do 1 roku) (24, s. 259). Ve 3. účtové třídě jsou účty pohledávek rozděleny dále na skupiny č. 31 - Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé), č. 33 - Zúčtování se zaměstnanci a institucemi, č. 34 - Zúčtování daní a dotací, č. 35 – Pohledávky za společníky, č. 37 - Jiné pohledávky a závazky, zúčtování na přechodných účtech aktiv a pasiv, 38 - Přechodné účty aktiv a pasiv, 39 - Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování (26, s. 376–382). Účet pohledávky z obchodních vztahů může podnikatel pro lepší přehled ve své evidenci (účetnictví) rozlišovat dle odběratelů tím, že ke každému odběrateli vytvoří samostatný analytický účet (24, s. 260). Pro tuto práci je stěžejní účet pohledávky z obchodních vztahů (krátkodobé i dlouhodobé).



Obrázek 1: Příklad účtování pohledávky za odběrateli (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27, s. 84)

### 1.8.2 Oceňování pohledávek

Oceňování pohledávek je upraveno v § 24–28 ZoÚ. Dle ZoÚ jsou účetní jednotky povinny oceňovat majetek a závazky. Ty se oceňují k okamžiku uskutečnění účetního případu, nebo ke konci rozvahového dne, nebo k jinému okamžiku k němuž se sestavuje

účetní závěrka (22, § 24 (2)). Pohledávky se oceňují při vzniku jmenovitou hodnotou a při nabytí za úplaty nebo vkladem pořizovací cenou (22, § 25 (1)). Pohledávky určené k obchodování se oceňují reálnou hodnotou (22, § 27 (1)). Pořizovací cenou se rozumí cena, za kterou je majetek pořízený spolu s náklady na pořízení (22, § 25 (5)). Reálná hodnota je upravena v § 27 ZoÚ.

### 1.8.3 Opravné položky

Pokud podnikatel při inventarizaci zjistí, že hodnota majetku je přechodně nižší, než jaká hodnota je vykázána v účetnictví, použije opravných položek (24, s. 369). U pohledávek se opravné položky použijí pouze za předpokladu, že jsou po lhůtě splatnosti (28, s. 148). Dle ČÚS č. 005 se účtují opravné položky na vrub nákladů (26, s. 294).

**Daňové aspekty** opravných položek upravuje ZRDP. Opravné položky jsou daňově uznatelným nákladem, díky kterým si může podnikatel snížit základ daně, za předpokladu, jsou-li tvořeny v souladu se ZRDP (28, s. 149).

*„Ten uvádí následující tituly pro uznatelnou tvorbu:*

- *opravná položka k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení. V takové situaci lze tvořit opravné položky až do výše pohledávek přihlášených u soudu ve lhůtě stanové usnesením soudu o prohlášení insolvenčního řízení, a to ve zdaňovacím období, v němž byly pohledávky přihlášeny;*
- *opravná položka k nepromlčeným pohledávkám po lhůtě splatnosti v případě, kdy do konce sjednané lhůty splatnosti pohledávek uplynulo více než:*
  - *18 měsíců – až do výše 50 % účetní hodnoty pohledávky,*
  - *30 měsíců – až do výše 100 % účetní hodnoty pohledávky.“ (28, s. 149)*

### 1.8.4 Odpis pohledávek do nákladů

Pokud je hodnota pohledávky trvale snížena z důvodu jejího neuspokojení, odepíše se do nákladů a dojde natrvalo k vyřazení pohledávek z majetku (27, s. 90). U odpisu je také nutné rozlišovat účetní a daňové aspekty.

Z **účetního** hlediska se může pohledávka odpisovat dle reálné míry nedobytnosti. Účetní jednotka se může rozhodnout pro odpis pohledávky do nákladů například v případě, když

dlužník zanikne (a pohledávka měla být uspokojena osobně dlužníkem) a je tedy jasné, že pohledávka nebude nikdy uhrazena (27, s. 90).

**Daňový odpis** pohledávky je možné tvořit pouze do výše kryté zákonnou opravnou položkou. V případě, že se zákonná opravná položka nevytvoří, nebo nekryje celou hodnotu pohledávky, je možné pohledávku daňově odepsat pouze z důvodů uvedených v § 24 ZDP (29). Podle tohoto ustanovení lze do daňových nákladů, na základě čehož si může podnikatel snížit základ daně, zahrnout pohledávku za dlužníkem:

- a) u kterého zrušil soud konkurs (nedostačující majetek dlužníka),
- b) je-li v úpadku, nebo mu úpadek hrozí,
- c) pokud zemřel a pohledávku nemůže uspokojit dědic,
- d) byl-li právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce,
- e) na jehož majetek je nařízena veřejná dražba,
- f) na jehož majetek je uvalena exekuce (30, § 24 (2)).

## 1.9 Pohledávky z ekonomického hlediska

Pro lepší uchopení tématu práce je žádoucí vysvětlit pohledávky i z ekonomického hlediska. Pohledávky z ekonomického hlediska jsou rozebrány pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, která slouží k ucelenému zhodnocení finančního hospodaření podnikatele (31, s. 17). Vzhledem k tomu, že pohledávky tvoří součást majetku podnikatele a tím ovlivňují jeho finanční hospodaření, je finanční analýza pro zkoumání pohledávek z ekonomického hlediska vhodná volba. Pro potřeby této práce jsou vybrány ukazatele likvidity a aktivity, kteří pracují mimo jiné s pohledávkami. Na základě toho jde vidět vliv pohledávek na finanční hospodaření podnikatele.

**Finanční analýza** je tedy systematický rozbor údajů, které se získávají primárně z účetních výkazů (32, s. 9). Vypočtené hodnoty odhalují, jak je na tom podnikatel se ziskovostí, jestli efektivně využívá svá aktiva, zda splácí své závazky včas apod. (31, s. 17).

Níže jsou vysvětleny pojmy důležité pro tuto část kapitoly.

**Aktiva** jsou celková výše ekonomických zdrojů, jimiž podnikatel disponuje (32, s. 25).



**Oběžná aktiva** slouží k úhradě závazků. Jsou součástí aktiv a jsou krátkodobá. Existují v peněžní a věcné formě (například peníze, pohledávky nebo zásoby) (31, s. 30).

**Krátkodobé závazky** jsou ty závazky, u kterých se předpokládá, že budou splaceny do 12 měsíců od jejich vzniku (31, s. 38).

### 1.9.1 Analýza likvidity

Likvidita podnikatele ukazuje, do jaké míry je podnikatel schopný hradit své krátkodobé závazky. S likviditou se pojí i pojem likvidnost, což je schopnost přeměny majetku na peníze (31, s. 93).

*„Obecně lze říci, že ukazatele likvidity mají obecný tvar podílu toho, čím možno platit k tomu, co je nutno platit.“* (32, s. 58)

Podle názvu a obsahu ukazatelů rozdělujeme ukazatele na okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu (32, s. 58).

#### **Likvidita III. stupně (běžná likvidita)**

Patří k nejsledovanějším ukazatelům (2, s. 193). Při výpočtu se sice počítá s celkovými aktivy, ale v zásobách může mít věřitel neprodejné zásoby a v pohledávkách takové pohledávky, které jsou po splatnosti, nebo jsou nedobytné. Tyto neprodejné zásoby a pohledávky po splatnosti a nedobytné pohledávky by měly být z oběžných aktiv odečteny, jelikož nepřispívají k likviditě věřitele (31, s. 94).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 1: Běžná likvidita** (Zdroj: 31, s. 94)

#### **Likvidita II. stupně (pohotová likvidita)**

Pohotová likvidita vynechává v čitateli zásoby, které představují nejméně likvidní složku oběžného majetku (2, s. 193).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 2: Pohotová likvidita** (Zdroj: 31, s. 95)

### Likvidita I. stupně (okamžitá likvidita)

Okamžitá likvidita počítá jen s nejlikvidnějšími položkami podnikatele (pohotovému platební prostředky), a to se sumou peněz na běžném a jiném účtu, penězi v pokladně nebo s volně obchodovatelnými cennými papíry a šeky. Ve jmenovateli se potom počítá s dluhy, které mají okamžitou splatnost (32, s. 58).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovému platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

**Vzorec 3: Okamžitá likvidita** (Zdroj: 32, s. 58)

### Doporučené hodnoty likvidit

V tabulce č. 1 jsou vyčísleny doporučené rozmezí hodnot ukazatelů likvidity podnikatele.

**Tabulka 1: Doporučené rozmezí hodnot likvidity** (Zdroj: 2, s. 194)

Ukazatel	Doporučované rozmezí hodnot
Běžná likvidita	1, 5–2, 5
Pohotová likvidita	1–1, 5
Okamžitá likvidita	$\geq 0, 2$

Obecně platí, že čím vyšších hodnot ukazatel dosahuje, tím je pravděpodobnější vyšší úroveň platební schopnosti podnikatele. Zároveň to může značit jeho neefektivní využívání finančních prostředků. A naopak, čím ukazatel dosahuje nižších hodnot, tím více mu hrozí platební neschopnost (32, s. 59–60). Z toho vyplývá, že je pro podnikatele nejlepší dosahovat optima v rozmezí hodnot.

## 1.9.2 Analýza aktivity

Ukazatel aktivity ukazuje, jak podnikatel hospodaří s aktivy a jak ovlivňuje toto hospodaření jeho výnosnost a likviditu (32, s. 70). Zkrátka jak nakládá s vloženými prostředky (31, s. 107).

Ukazatel aktivity pracuje s ukazateli, které se nazývají obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků (31, s. 108–109).

Pro tuto práci jsou použity ukazatelé doby obratu pohledávek a závazků.

### Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek určuje, za jakou dobu jsou pohledávky podnikatele splaceny (32, s. 70).

*„Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů, a tím i vyšší náklady.“* (31, s. 108)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

**Vzorec 4: Doba obratu pohledávek** (Zdroj: 31, s. 108)

### Doba obratu závazků

Doba obratu závazků určuje, za jak dlouho jsou splaceny závazky podnikatele. Obecně se doporučuje, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek. V takovém případě podnikatel předchází druhotné platební neschopnosti a udržuje finanční situaci v rovnováze (32, s. 70–71).

Tento ukazatel může být užitečný podnikateli, který z ukazatele vyčte, jak potencionální dlužník dodržuje obchodně-úvěrovou politiku (32, s. 71).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{závazky ostatní}}{\text{tržby}} \times 360$$

**Vzorec 5: Doba obratu závazků** (Zdroj: 31, s. 109)

## **1.10 Shrnutí teoretické části**

V teoretické části práce jsou vymezeny pohledávky z právního hlediska, vznik a příslušenství pohledávky, zajišťovací a utvrzovací instrumenty, způsoby řešení problémových pohledávek. V závěru teoretických východisek práce jsou charakterizovány pohledávky z daňového, účetního a ekonomického hlediska.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA**

Tato část bakalářské práce se zabývá současnou situací a analýzou pohledávek podnikatele. První část je věnována základním údajům, předmětu podnikání a organizační struktuře AZ, a. s. Poté je vymezeno řízení pohledávek podnikatele, evidence dlužníků, způsoby prověřování dlužníků, tvorba opravných položek a odpisu pohledávek, to, jaké zajišťovací a utvrzovací instrumenty pohledávek využívá, mimosoudní a soudní vymáhání pohledávek. Dále se analytická část práce soustřeďuje na analýzu pohledávek za roky 2015 až 2017 a závěr je věnován pohledávkám z ekonomického hlediska.

Podnikatelský subjekt AZ, a. s. je povinen mít účetní závěrku ověřenou auditorem, a tedy účetní výkazy za rok 2018 budou zveřejněny až po termínu odevzdání bakalářské práce, není možné analyzovat pohledávky za rok 2018. Nechci předpovídat hodnoty pohledávek za rok 2018, jelikož nechci poškodit podnikatele mylnými výsledky analýzy a nepřiměřenými závěry.

### **2.1 Charakteristika podnikatelského subjektu**

Jelikož si podnikatel přeje zůstat v anonymitě, píše o něm v práci pod smyšleným názvem AZ, a. s., a uvádím jen takové informace, které neodhalují jeho skutečnou identitu.

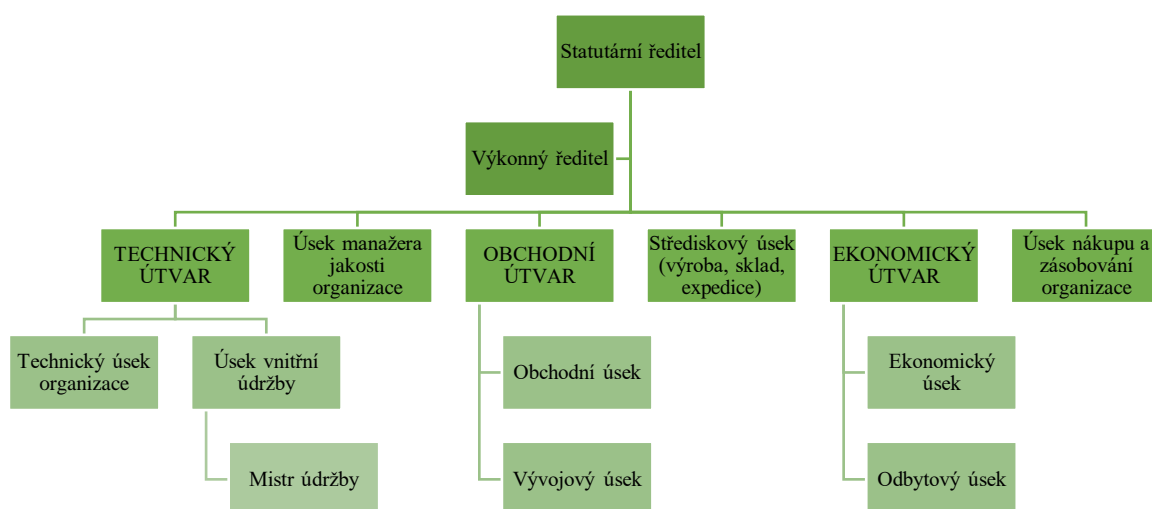
#### **2.1.1 Základní údaje**

Sídlo:	Česká republika
Rok vzniku:	1990
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	36 500 000,- Kč
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (33).

### 2.1.2 Předmět podnikání

AZ, a. s. se zabývá výrobou ovocných a zeleninových komponentů určených pro mlékárenský a tukový průmysl. Dále vyrábí také komponenty pro nápoje, točené zmrzliny a základy pro výrobu dezertních polev a náplní pro pekaře a cukráře (34).

### 2.1.3 Organizační struktura



Obrázek 2: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

## 2.2 Řízení pohledávek

Pohledávky, doklady a veškerá ekonomická činnost je zaznamenávána do programu Premier a programu IES. Program IES využívá konkrétně ekonomické a účetní oddělení. Účetnictví je vedeno v souladu se ZoÚ č. 563/1991 Sb. a pohledávky jsou evidovány na účtu č. 311 a nejsou na tomto účtu vedeny žádné analytické účty. Podnikatel prochází nyní vývojem v rámci digitalizace procesu a snaží se o zavedení analytických účtů pro lepší přehled. Veškeré doklady jsou vedeny také v listinné podobě. Podnikatel má ověřený elektronický podpis (34).

## 2.3 Evidence dlužníků

Dlužníci jsou evidováni v modulu Statistika. Jsou zde seřazeny neuhrazené faktury dle dnů prodlení a má různé funkce. Modul umí ukázat například stav dluhů k určitému dni nebo celkovou sumu pohledávek po splatnosti. Modul eviduje také čísla neuhrazených faktur, názvy a identifikační čísla dlužníků, vyfakturované částky, již uhrazené částky, způsoby úhrady a dny prodlení (36).

## 2.4 Prověřování potencionálních dlužníků

Potencionální dlužníci jsou zadáváni do aplikace Bisnode, který podnikatel využívá k ověření solidnosti a spolehlivosti dlužníků. Aplikace dokáže vygenerovat výsledky finančních ukazatelů, stav platební morálky, dluhy, platební rozkazy nebo zda potencionální dlužník platí včas zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance. Na závěr vygeneruje shrnutí výsledků a komentáře ke každému výsledku (33). Na základě výsledků se pak věřitel rozhoduje, zda s potencionálním dlužníkem uzavře kupní smlouvu či nikoliv (34).

## 2.5 Opravné položky k pohledávkám

Pohledávky podnikatel oceňuje při vzniku **jmenovitou hodnotou** (37, 38, 39).

Podnikatel vytváří **daňové opravné položky** k nepromlčeným pohledávkám v souladu se ZoR, na základě kterých si může snížit svůj základ daně. Opravné položky k pohledávkám ve výši 100 % jsou vytvářeny k veškerým pohledávkám, které jsou po splatnosti více jak 90 dnů. Tyto pohledávky jsou vymáhány v soudním řízení (37, 38, 39).

Opravné položky účtuje podnikatel na nákladové účty 558 (daňové opravné položky) a 559 (účetní opravné položky) oproti účtu 391 (opravná položka k pohledávkám) (34).

## 2.6 Odpis pohledávek

Podnikatel odpisuje pohledávky do nákladů, pokud je jasné, že pohledávka nebude uspokojena. Odpis pohledávek z daňového hlediska vytváří v souladu se ZDP a v takovém případě je odpis uznatelným nákladem, díky čemuž si může podnikatel snížit svůj základ daně. Odpisy účtuje na nákladový účet 546, který je analyticky rozdělen na daňově účinné odpisy a daňově neúčinné odpisy (34).

## 2.7 Zánik pohledávek

V případě, že dlužník neuhradí pohledávku a má s podnikatelem vzájemné pohledávky, využívá podnikatel po domluvě s dlužníkem jednostranného **započtení pohledávek** (34).

V rámci podmínek kupní smlouvy může každá ze smluvních stran smlouvu **vypovědět**. Výpovědní lhůta je stanovena na 3 měsíce od uzavření kupní smlouvy (40).

## 2.8 Zajištění a utvrzení pohledávek

Vybrané dlužníky, obvykle ty, s nimiž uzavře kupní smlouvu na částku vyšší než 10 000 Kč, podnikatel **pojišťuje** (souhlasí-li s tím pojišťovna) u pojišťovací společnosti Coface, spol. s r. o. (34).

Obchodní styk uzavírá podnikatel na základě kupní smlouvy (41). V roce 2017 byla průměrná výše kupní ceny 17 000 Kč (34).

Před uzavřením kupní smlouvy musí kupující doložit výpis ze živnostenského rejstříku, popřípadě výpis z obchodního rejstříku, osvědčení o registraci k dani z přidané hodnoty (pokud je plátcem) a bankovní číslo účtu. Kupní smlouva obsahuje **utvrzovací instrument** v podobě smluvní pokuty. Prodávající si tak může nárokovat smluvní pokutu ve výši 0,05 % z dlužné částky za každý den prodlení. Kupní smlouvy neobsahují žádné **instrumenty zajištění pohledávek** (40, 41).

## 2.9 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou

Splatnost pohledávek věřitel stanovuje obvykle na 30 dnů od podepsání kupní smlouvy. V případě, že se dostane pohledávka do prodlení ve splatnosti, věřitel toleruje dalších 14 dnů nehrazení pohledávky. Potom probíhá ústní upomínka od obchodního zástupce. Po 30 dnech od ústní upomínky zasílají e-mailem dlužníkovi automatickou písemnou upomínku (34).

U určitých dlužníků podnikatel toleruje delší prodlení (obchodní vazby, vztahy).

Výjimky jsou řešeny písemnou dohodou s kupujícím (dohoda o prodloužení lhůty splatnosti, dodatek ke Kupní smlouvě o změně lhůty splatnosti) (34).

Pokud dlužník neuhradí pohledávku i přes proces zmíněný výše, snaží se věřitel s dlužníkem dohodnout na **splátkovém kalendáři**. Splátkový kalendář obsahuje přesně



určená data a částky jednotlivých splátek. Podnikatel nesjednává ve splátkovém kalendáři ztrátu výhody splátek (34).

## 2.10 Vymáhání pohledávek soudní cestou

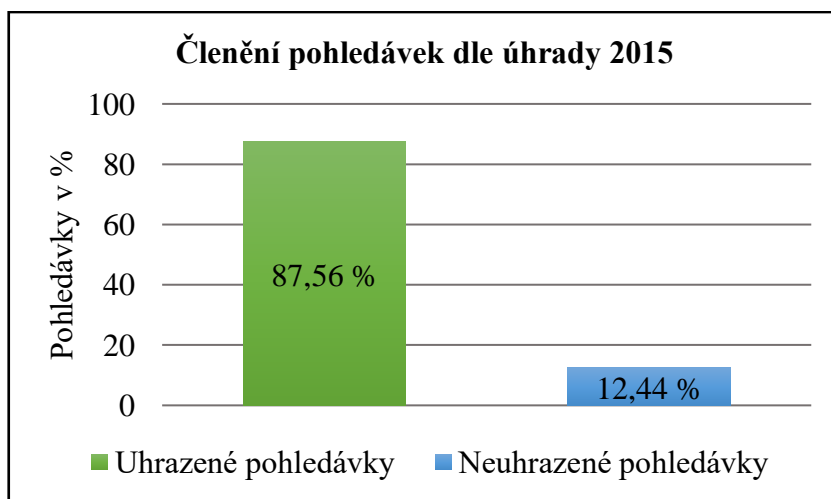
V případě, že dlužník nehradí splátky splátkového kalendáře, nebo se s podnikatelem nedohodl na splátkovém kalendáři a pohledávku neuhradí i přes upomínkový proces, podává podnikatel žalobu příslušnému soudu. Podnikatel má vždy snahu domluvit se s dlužníkem na **smíru**. V případě, že se s dlužníkem nedokáže dohodnout na smíru, prošetří celou věc soud a **soud vynese rozsudek**. V takové situaci je podnikatel zastoupen právním zástupcem (34).

## 2.11 Analýza pohledávek

Tato kapitola je věnována analýze pohledávek za roky 2015 až 2017. Jsou zde graficky rozebrány pohledávky dle úhrady, dle splatnosti a dle dnů po splatnosti.

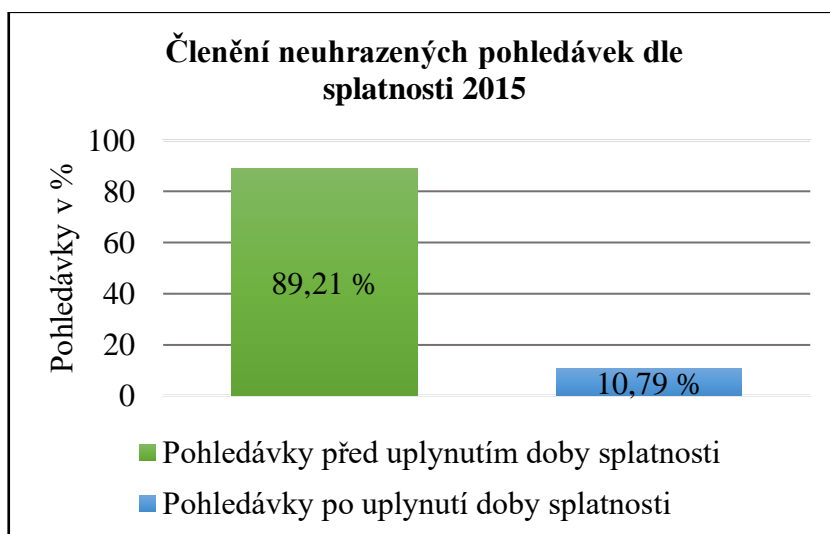
### 2.11.1 Analýza pohledávek za rok 2015

V roce 2015 vykazuje věřitel krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů v hodnotě 718 367 tis. Kč. Z této hodnoty bylo uhrazeno 629 032 tis. Kč (87, 56 %) a 89 335 tis. Kč (12, 44 %) zůstalo neuhraných (42).



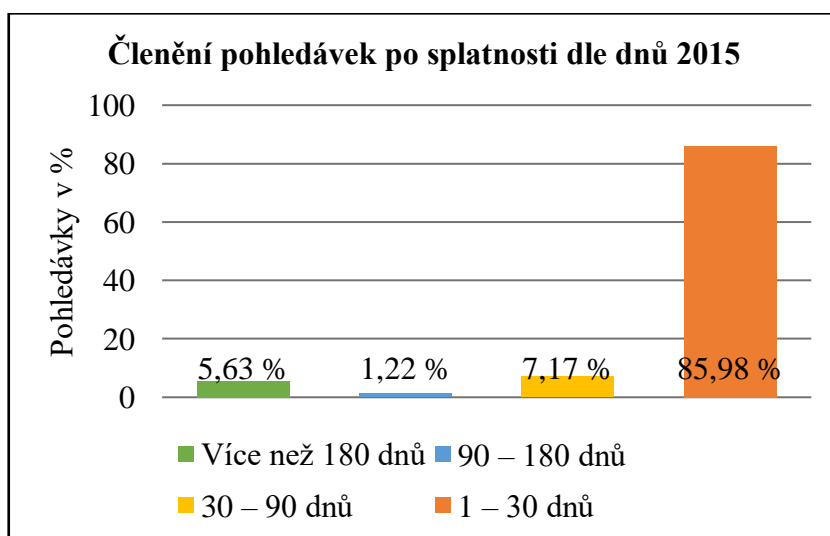
Graf 1: Členění pohledávek dle úhrady 2015 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42)

Z neuhrazených pohledávek roku 2015 tvoří 89, 21 % (79 700 tis. Kč) pohledávky jimž zatím neuplynula doba splatnosti a zbylých 10, 79 %, tedy 9 635 tis. Kč, jsou pohledávky po uplynutí doby splatnosti (37).



**Graf 2: Členění neuhrazených pohledávek dle splatnosti 2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

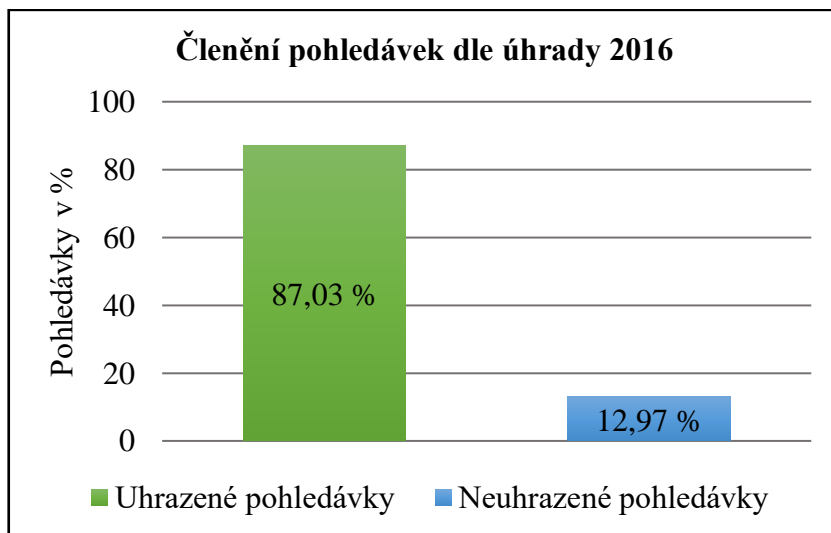
Na grafu č. 4 jsou procentuálně zobrazeny neuhrazené pohledávky po splatnosti. Největší část neuhrazených pohledávek po splatnosti tvoří pohledávky s dobou prodlení do 30 dnů v hodnotě 8 284 tis. Kč (85, 98 %). Druhou největší část tvoří pohledávky po splatnosti v rozmezí od 30 do 90 dnů v hodnotě 691 tis. Kč (7, 17 %). Podobnou část tvoří pohledávky s dobou prodlení více než 180 dnů v hodnotě 542 tis. Kč (5, 63 %) a nejmenší část tvoří pohledávky s dobou prodlení v rozmezí od 90 do 180 dnů, které tvoří přes jedno procento s hodnotou 118 tis. Kč (1, 22 %) (37).



**Graf 3: Členění pohledávek po splatnosti dle dnů 2015** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

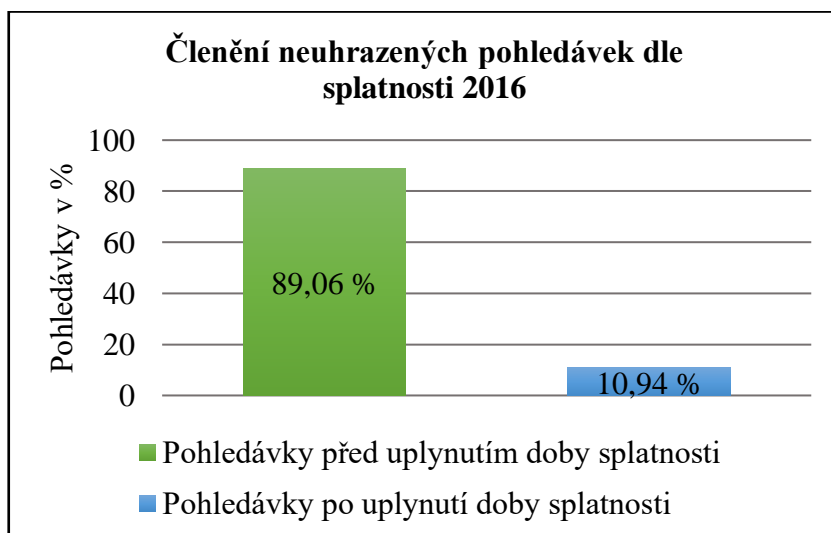
### 2.11.2 Analýza pohledávek za rok 2016

V roce 2016 vykazuje věřitel krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů v hodnotě 795 178 tis. Kč. Z této hodnoty bylo uhrazeno 692 018 tis. Kč (87, 03 %) a 103 160 tis. Kč (12, 97 %) zůstalo neuhraných. Oproti roku 2015 částka neuhraných pohledávek vzrostla o 13 825 tis. Kč (43).



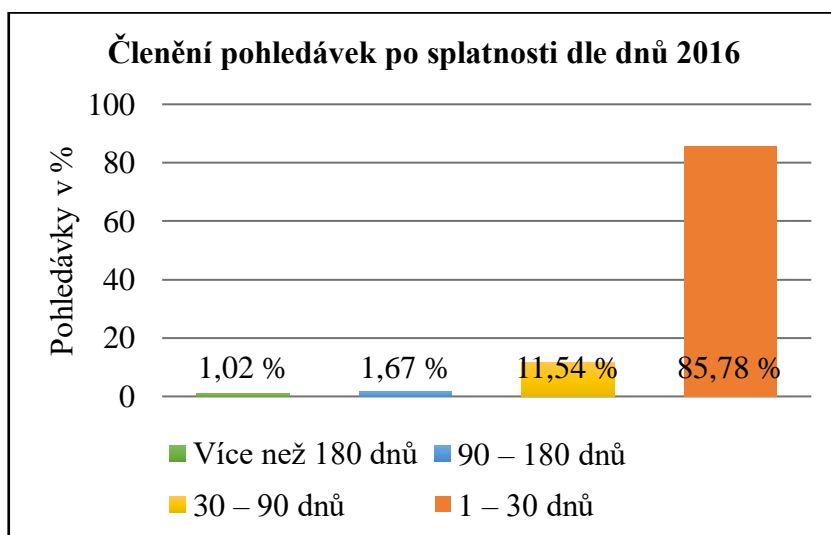
**Graf 4: Členění pohledávek dle úhrady 2016** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 43)

Z neuhraných pohledávek roku 2015 tvoří 89, 06 % (91 875 tis. Kč) pohledávky jimž zatím neuplynula doba splatnosti a zbylých 10, 94 %, tedy 11 285 tis. Kč jsou pohledávky po uplynutí doby splatnosti (38).



**Graf 5: Členění neuhraných pohledávek dle splatnosti 2016** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38)

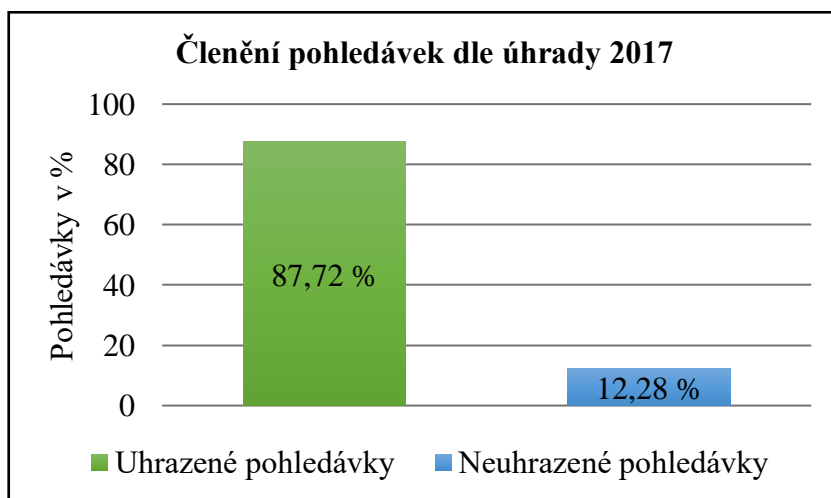
Největší část neuhrazených pohledávek po splatnosti tvoří pohledávky s dobou prodlení do 30 dnů v hodnotě 9 680 tis. Kč (85, 78 %). Druhou největší část tvoří pohledávky s dobou prodlení v rozmezí od 30 do 90 dnů v hodnotě 1 302 tis. Kč (11, 54 %). Nejmenší část tvoří pohledávky s dobou prodlení nad 180 dnů, která tvoří 1, 02 % s hodnotou 115 tis. Kč. Podobnou část tvoří necelé dvě procenta pohledávek s dobou prodlení v rozmezí od 90 do 180 dnů v hodnotě 188 tis. Kč (38).



**Graf 6: Členění pohledávek po splatnosti dle dnů 2016** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38)

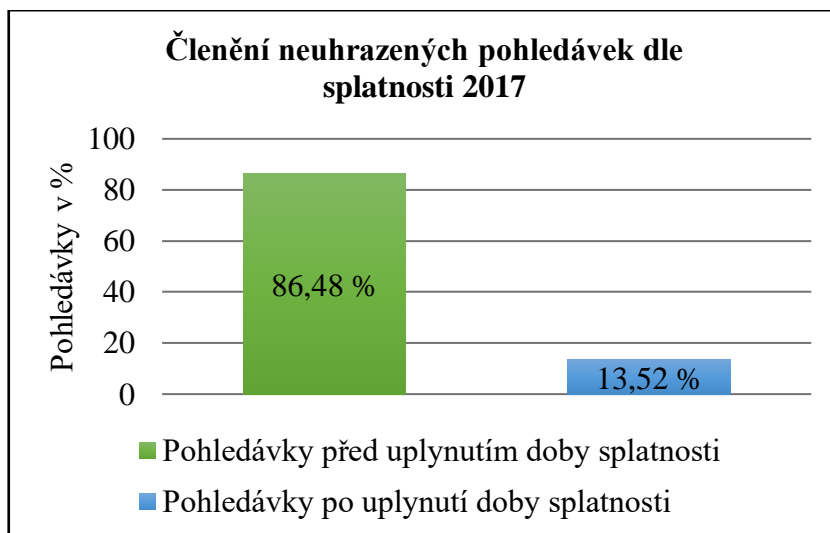
### 2.11.3 Analýza pohledávek za rok 2017

V roce 2017 vykazuje věřitel krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů v hodnotě 785 932 tis. Kč. Z této hodnoty bylo uhrazeno 689 405 tis. Kč (87, 72 %) a 96 527 tis. Kč (12, 28 %) zůstalo neuhrazených (44).



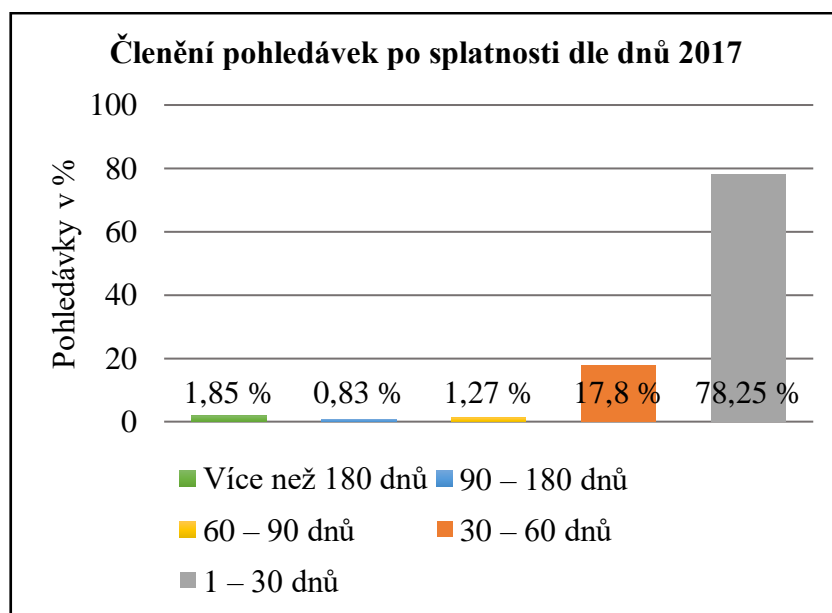
**Graf 7: Členění pohledávek dle úhrady 2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 44)

Z neuhrazených pohledávek roku 2017 tvoří 86, 48 % (83 472 tis. Kč) pohledávky jimž zatím neuplynula doba splatnosti a zbylých 13, 52 %, tedy 13 055 tis. Kč jsou pohledávky po uplynutí doby splatnosti (39).



**Graf 8: Členění neuhrazených pohledávek dle splatnosti 2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39)

Největší část neuhrazených pohledávek po splatnosti tvoří, stejně jako v předchozích dvou letech, neuhrazené pohledávky s dobou prodlení do 30 dnů v hodnotě 10 215 tis. Kč (78, 25 %). Druhou největší část tvoří pohledávky s dobou prodlení v rozmezí od 30 do 60 dnů v hodnotě 2 324 tis. Kč (17, 8 %). Dále tvoří 1, 85 % pohledávky s dobou prodlení nad 180 dnů v hodnotě 241 tis. Kč. Nejmenší část tvoří pohledávky s dobou prodlení v rozmezí od 90 do 180 dnů, které tvoří necelé jedno procento s hodnotou 109 tis. Kč. Podobnou část tvoří pohledávky s dobou prodlení v rozmezí od 60 do 90 dnů v hodnotě 166 tis. Kč (1, 27 %) (39).



**Graf 9: Členění pohledávek po splatnosti dle dnů 2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39)

## 2.12 Pohledávky z ekonomického hlediska

Jak je uvedeno v kapitole 1.9, pohledávky z ekonomického hlediska jsou analyzovány pomocí vybraných ukazatelů z finanční analýzy. Konkrétně se jedná o analýzu aktivity a likvidity. Výpočty se týkají pohledávek za roky 2015 až 2017.

### 2.12.1 Analýza likvidity

Dle teoretických východisek analýzy likvidity je k výpočtům třeba znát hodnoty z účetních výkazů, konkrétně určitých položek rozvahy. Potřebné položky rozvahy pro výpočet analýzy likvidity za roky 2015 až 2017 jsou vyčísleny v tabulce č. 2.

**Tabulka 2: Hodnoty z rozvah za roky 2015 až 2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39)

Položky rozvahy	2015 (v tis. Kč)	2016 (v tis. Kč)	2017 (v tis. Kč)
Oběžná aktiva	316 239	381 883	355 101
Krátkodobé pohledávky	104 842	113 687	113 235
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
Peněžní prostředky	6 192	72 378	28 760
Krátkodobé závazky	36 842	85 992	57 842

Níže jsou uvedeny výpočty likvidit dle kapitoly 1.9.1.

**Běžná likvidita**

$$2015 = 316\,239 / 36\,842 = 8,584$$

$$2016 = 381\,883 / 85\,992 = 4,441$$

$$2017 = 355\,101 / 57\,842 = 6,139$$

**Pohotová likvidita**

$$2015 = (104\,842 + 0 + 6\,192) / 36\,842 = 3,014$$

$$2016 = (113\,687 + 0 + 72\,378) / 85\,992 = 2,164$$

$$2017 = (113\,235 + 0 + 28\,760) / 57\,842 = 2,455$$

**Okamžitá likvidita**

$$2015 = 6\,192 / 36\,842 = 0,168$$

$$2016 = 72\,378 / 85\,992 = 0,842$$

$$2017 = 28\,760 / 57\,842 = 0,497$$

**Tabulka 3: Analýza likvidity** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39)

Ukazatel	2015	2016	2017
Běžná likvidita	8,584	4,441	6,139
Pohotová likvidita	3,014	2,164	2,455
Okamžitá likvidita	0,168	0,842	0,497

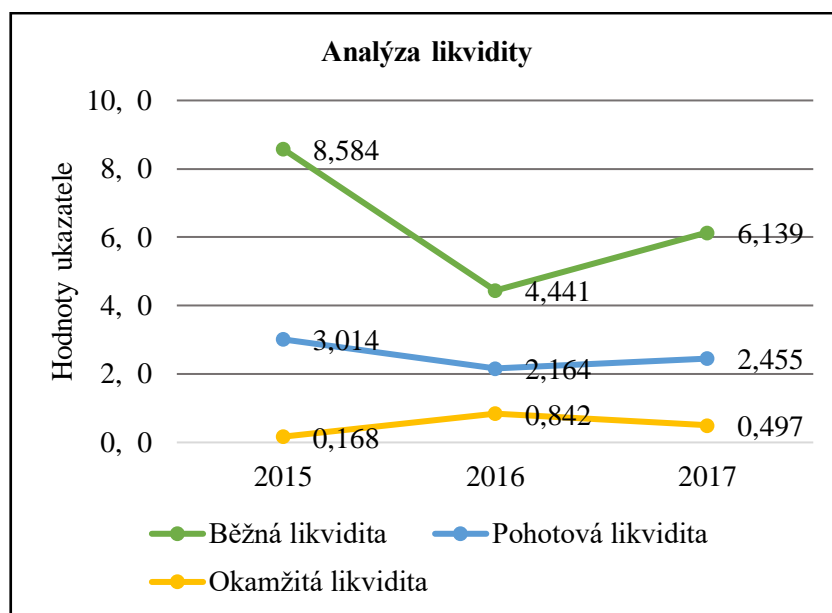
Běžná likvidita vykazuje za roky 2015 až 2017 kolísavou tendenci s nejnižší hodnotou v roce 2016 a nejvyšší hodnotou v roce 2015. Ve srovnání s doporučenými hodnotami z kapitoly 1.9.1 dosahuje běžná likvidita ve všech sledovaných letech mimořádných hodnot v průměru 6, 388. Z vypočtených hodnot lze tedy bezpečně konstatovat, že podnikateli nehrozí platební neschopnost. Na druhou stranu to značí neefektivní využívání prostředků podnikatele (31, s. 94).

Pohotová likvidita vykazuje stejně jako běžná likvidita za sledované roky kolísavých hodnot s nejnižším výsledkem v roce 2016 a nejvyšším výsledkem v roce 2015. Ve srovnání s doporučenými hodnotami z kapitoly 1.9.1 dosahuje pohotová likvidita ve všech sledovaných letech mimořádných hodnot v průměru 2, 544. Taková hodnota značí stejně jako u běžné likvidity velice nízké riziko platební neschopnosti a neefektivní využívání prostředků podnikatele (31, s. 94).

Okamžitá likvidita vykazuje opět kolísavou tendenci s nejnižší hodnotou v roce 2015 a nejvyšší hodnotou v roce 2016. V průměru za roky 2015 až 2017 dosahuje hodnoty 0, 502. Doporučených hodnot dle kapitoly 1.9.1 dosahují roky 2016 a 2017. Rok 2015 vykazuje lehce podprůměrnou hodnotu 0, 168. Obecně lze ale konstatovat, že ani v jednom roce nehrozí podnikateli platební neschopnost, i přesto, že hodnota v roce 2015 je lehce pod číslem 0, 2 (31, s. 94).

Na základě výsledků analýzy likvidity lze usoudit, že podnikatel ve sledovaných letech dosahuje nadprůměrných hodnot, jenž poukazují na to, že je společnost schopná hradit své krátkodobé závazky včas. Zároveň ale poukazují na to, že podnikatel nevyužívá své prostředky příliš efektivně (31, s. 93).





**Graf 10: Analýza likvidity** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39)

### 2.12.2 Analýza aktivity

Dle teoretických východisek analýzy aktivity je k výpočtům třeba znát hodnoty účetních výkazů, konkrétně určitých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Potřebné položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro výpočet analýzy aktivity za roky 2015 až 2017 jsou vyčísleny v tabulce č. 4.

**Tabulka 4: Hodnoty z rozvah a výkazů zisku a ztráty za roky 2015 až 2017** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39)

Položky rozvahy	2015 (v tis. Kč)	2016 (v tis. Kč)	2017 (v tis. Kč)
Pohledávky z obchodních vztahů	88 587	102 510	96 527
Závazky z obchodních vztahů	29 413	48 601	25 409
Tržby	579 518	646 417	625 257

Níže jsou uvedeny výpočty doby obrátů pohledávek a závazků dle kapitoly 1.9.2.

#### Doba obrátu pohledávek

$$2015 = (88\,587 / 579\,518) \times 360 = 55,031 \text{ dnů}$$

$$2016 = (102\,510 / 646\,417) \times 360 = 57,089 \text{ dnů}$$

$$2017 = (96\,527 / 625\,257) \times 360 = 55,577 \text{ dnů}$$

#### **Doba obratu závazků**

$$2015 = (29\,413 / 579\,518) \times 360 = 18,271 \text{ dnů}$$

$$2016 = (48\,601 / 646\,417) \times 360 = 27,067 \text{ dnů}$$

$$2017 = (25\,409 / 625\,257) \times 360 = 14,630 \text{ dnů}$$

**Tabulka 5: Analýza aktivity** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39)

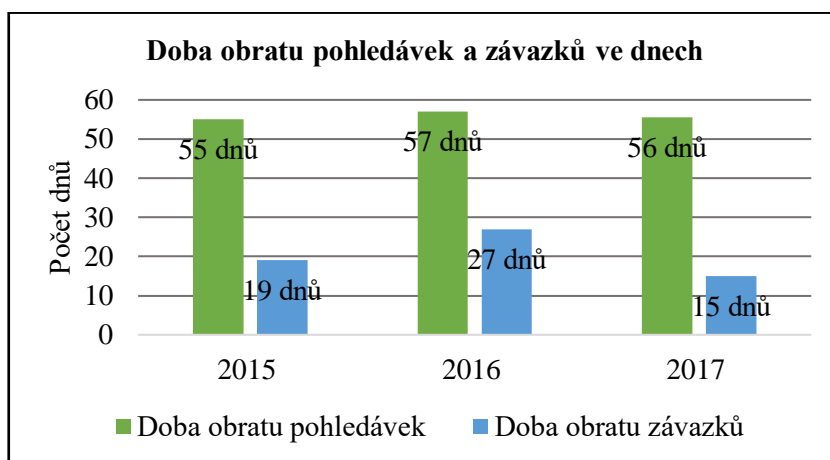
Ukazatel	2015 (dny)	2016 (dny)	2017 (dny)
Doba obratu pohledávek	55,031	57,089	55,577
Doba obratu závazků	18,640	27,067	14,630

Doba obratu pohledávek za sledované roky je kolísavá. Průměrně za roky 2015 až 2017 je doba obratu pohledávek **56 dnů**. Nejvyšší hodnotu vykazuje rok 2016. Rok 2017 vykazuje vyšší hodnotu oproti roku 2015. Prodlužování doby obratu pohledávek zvyšuje riziko spojené s možnou větší potřebou úvěrů a s tím spojenými vyššími náklady (31, s. 108).

Doba obratu závazků počítá dle kapitoly 1.9.2 jak se závazky z obchodních vztahů, tak i se závazky ostatními. Pro potřeby této práce počítám pouze se závazky z obchodních vztahů. Doba obratu závazků vykazuje kolísavou tendenci s nejvyšší hodnotou v roce 2016 a nejnižší hodnotou v roce 2017. Průměrně za roky 2015 až 2017 je doba obratu závazků **20 dnů**. Dle kapitoly 1.9.2 by měla být doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek. Jak je vidět v tabulce, doba obratu závazků není delší než doba obratu pohledávek. Dokonce je doba obratu pohledávek průměrně více než dvojnásobně větší než doba obratu závazků. V takovém případě může podnikateli hrozit druhotná platební neschopnost a narušit rovnováhu jeho finanční situace (32, s. 70–71).

Důvodem pro tak krátkou dobu obratu závazků je skutečnost, že společnost pořizuje materiál především ze zemí mimo Evropskou unii. Při pořizování materiálu ze třetích zemí je nutné uhradit určitou část závazku vzniklého z pořízení materiálu okamžitě při převozu materiálu přes státní hranice. V opačném případě materiál podnikatel neobdrží.

Z toho jasně vyplývá, že mu nezbyvá nic jiného, než závazek uhradit v co nejkratším možném čase, protože jen tak není ohrožen chod výroby (34).



**Graf 11: Analýza aktivity** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39)

## 2.13 Shrnutí analýzy problému a současné situace

Ze získaných informací od podnikatele byla charakterizována současná situace ohledně pohledávek. Bylo zjištěno, že podnikatel využívá program Bisnode, který prověřuje potencionální dlužníky a tím vhodně optimalizuje vznik problematických pohledávek. Dále bylo zjištěno, že podnikatel nevyužívá, kromě pojištění pohledávek, žádných instrumentů zajištění. Z utvrzovacích instrumentů využívá smluvní pokutu.

Na základě výsledků analýzy likvidity, které se pohybovaly nad doporučenými hodnotami, lze konstatovat, že společnosti nehrozí platební neschopnost a hradí své závazky včas. Zároveň analýza likvidity odhalila neefektivní využívání prostředků podnikatele. Nadprůměrné hodnoty likvidity souvisí s pořizováním materiálu ze zemí mimo Evropské unie, kdy je podnikatel nucen hradit své závazky co nejdříve. Kvůli tomu se nemůže spoléhat na splácení pohledávek ze strany dlužníka a musí tak držet určitou finanční rezervu, která tolik ovlivňuje výsledky likvidity. Částečně vysokou likviditu ovlivňují pohledávky po splatnosti.

Analýza aktivity odhalila, že je doba obratu pohledávek průměrně více než dvojnásobně delší než doba obratu závazků. V tomto případě nabývá doba obratu závazků nízkých hodnot také kvůli tomu, že podnikatel pořizuje materiál ze zemí mimo Evropskou unii a s ním související podmínky splatnosti.

Podle výsledků analýzy pohledávek se pohledávky po splatnosti podílí za sledované roky na neuhrazených pohledávkách v průměru dvanácti procenty.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ**

Tato část bakalářské práce je věnována návrhům řešení vymáhání pohledávek včetně ekonomického zhodnocení. V první řadě jsou navrženy způsoby, kterými lze předcházet problémovým pohledávkám. Jsou zde porovnány dva prostředky prevence a vyčíslena jejich ekonomická náročnost. Dále navrhuji vhodné zajišťovací, utvrzovací instrumenty pohledávek a vymezuji, jak vhodně upravit kupní smlouvu. Dále předkládám vhodné cesty vymáhání pohledávek mimosoudní a soudní cestou a ekonomická zhodnocení. Následně hodnotím daňové, účetní a ekonomické aspekty pohledávek podnikatele a závěr této části práce obsahuje zhodnocení návrhů podnikatelem.

#### **3.1 Předcházení vzniku problémových pohledávek**

Kapitola 3.1 je věnována způsobům předcházení vzniku problémových pohledávek. Dle mého názoru je zapotřebí věnovat této problematice více času, jelikož se díky efektivní prevenci může podnikatel vyhnout vzniku problémových pohledávek.

##### **3.1.1 Informační portály**

V kapitole 2.4 je zmíněna aplikace Bisnode, s jehož pomocí podnikatel prověřuje potencionální i stávající dlužníky. Ten považuji za velmi přínosný a efektivní. Ráda bych ale podnikateli poradila i jiné preventivní způsoby, jak své dlužníky prověřovat, jelikož si myslím, že spoléhat se na programe Bisnode není dostačující, a je lepší získávat informace z více zdrojů.

##### **Obchodní rejstřík**

Obchodní rejstřík je dostupný zdarma na stránce <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>. Jedná se o veřejný rejstřík, do kterého se zapisují zákonem stanovené subjekty. Podává základní informace o zapsaných subjektech. Nespornou výhodou rejstříku je, že v souladu se ZoÚ a zákonem č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, mají zapsané osoby povinnost zakládat účetní závěrku a ve stanovených případech i výroční zprávu. Nevýhodou rejstříku je, že zde nejsou zapsaní všichni podnikatelé a že ne všechny subjekty, jenž jsou povinné zveřejňovat účetní závěrky, tyto dokumenty zveřejňují.

Ignorování povinnosti zakládat výroční zprávy a účetní závěrky do rejstříku může poukazovat na problémový vztah dlužníka k plnění povinností (11), (6, s. 10).

### **Živnostenský rejstřík**

Živnostenský rejstřík dostupný zdarma na stránkách <https://www.rzp.cz/> podává základní informace o podnikajících fyzických i právnických osobách, které vlastní živnostenské oprávnění. Výhodou živnostenského rejstříku je zveřejňování takových informací, jako jsou údaje o konkurzech subjektů, případné překážky provozování živnosti nebo uložené pokuty. Nevýhodou tohoto rejstříku je, že zde nejsou účetní závěrky jako u obchodního rejstříku (12).

### **Ares**

Bezplatný systém ARES dostupný na stránkách [https://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](https://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz) souhrnně zpřístupňuje údaje z informačních systémů a současně umožňuje přímé přepnutí do www aplikací orgánů veřejné správy (13).

Z vlastní zkušenosti ARES doporučuji, jelikož odkazuje na veškeré subjekty, ať už zapsané do obchodního či živnostenského rejstříku. Výraznou výhodou tohoto systému je, že odkazuje na informace o plátcovství k dani z přidané hodnoty – zda je subjekt spolehlivým plátcem, od jakého data je registrován k dani z přidané hodnoty, typ registrace (např. identifikovaná osoba) a číslo bankovního účtu (13).

### **3.1.2 Prostředky prevence**

V kapitole 1.5.1 je uveden registr dlužníků CERD jakožto prevence před problémovými pohledávkami. Podstata registru je prověřování platební morálky dlužníků za poplatek. Mimo jiné k tomuto účelu využívá podnikatel aplikaci Bisnode. Proto jsou níže uvedeny krátké charakteristiky, výhody a nevýhody aplikace a registru a poté jsou vyčísleny jejich náklady. Na základě výsledků je dále vyhodnoceno, co je pro podnikatele výhodnější používat.

#### **Bisnode**

Bisnode je komplexní nástroj pro prevenci vzniku nedobytných pohledávek. Denně aktualizuje informace až o 200 podnikatelských subjektech v České a Slovenské republice (45).

„Aplikace obsahuje:

- **podrobné reporty** s informacemi o velikosti společnosti, oboru podnikání, finančními výsledky a finanční analýzou,
- **indikátory** insolvence, likvidace, exekuce, nespolehlivého plátce DPH a dluhů pro rychlý přehled o aktuálním stavu společnosti,
- **kreditní hodnocení** společnosti prostřednictvím Bisnode Skóring. Jedná se o predikční skóringový model vyjadřující míru rizika, že prověřovaná společnost vstoupí do úpadku v následujících 12 měsících,
- **platební morálku** společnosti s unikátní informací o tom, jak firma průměrně platí svým dodavatelům,
- **monitoring** negativních změn u vybraného portfolia.“ (45)

Mezi výhody aplikace patří bezesporu množství poskytovaných informací a jejich denní aktualizace, nebo jednoduchost používání. Stačí se do aplikace přihlásit na webových stránkách bisnode a začít používat. Nevýhodou může být cena. Na druhou stranu je aplikace časově neomezená (45).

### **Registr dlužníků**

**Centrální registr dlužníků (CERD)** je informační systém umožňující vyhledávat nesplacené závazky a je určen ke kontrole osob podnikajících za účelem prověřování platební morálky, což je jeho výhodou. Nevýhodou je cena. Důvodem pro výběr tohoto registru je, že je oproti ostatním registrům dlužníků veřejně dostupný (46).

Pro přístup do CERD je nutné být registrován. Poté CERD nabízí širokou škálu placených i neplacených služeb. Zpoplatněné služby není třeba platit při každém použití registru, stačí si vybrat jeden z tarifů, které se liší cenou a obsahem služeb. Registr nabízí následující tarify: kredit, basic, full, promo, reciprocal, holding s reciprocí a holding bez reciproke (46).

Z nabídky se jeví nejvýhodnější tarif **full**. Ten nabízí následující služby:

- možnosti automatizovaného komplexního prověření zadaného subjektu,
- vyhledávání v bankovních registrech,
- vyhledávání v ostatních registrech dlužníků, které nejsou přístupné veřejnosti (BRKI, NRKI),

- vyhledávání ve veřejném registru dlužníků,
- vyhledávání v registru živnostníků, firem malých a středních, velkých a nadnárodních,
- pravidelné aktualizace nových nástrojů k určení bonity (46).

Mezi výhody registru patří podobně jako u aplikace Bisnode, množství poskytovaných informací a jednoduchost používání. Mezi nevýhody registru patří, že je omezen pouze na informace ohledně dluhů dlužníka. Naproti Bisnode mimo jiné poskytuje výsledky finanční analýzy sledovaných dlužníků, nebo dokáže vypočítat míru rizika, že dlužník vstoupí v příštích 12 měsících do úpadku. Mezi další nevýhodu registru patří časové omezení platnosti tarifu.

V tabulce č. 6 jsou uvedeny ceny za aplikaci Bisnode a za tarif full v centrální registru dlužníků. Dále je uvedena doba platnosti aplikace a tarifu.

**Tabulka 6: Srovnání ceny a doby platnosti** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 45, 46)

Prostředky prevence	Cena	Platnost
Bisnode	20 000 Kč	Neomezeno
CERD	10 000 Kč	1 rok

Z tabulky se jeví výhodnější využívat služeb centrálního registru dlužníků při zakoupení tarifu full. Je ale třeba brát ohled i na dobu použitelnosti obou prostředků prevence. Dále jsou tedy ukázány náklady prostředků v dalších letech. Pro ukázkou je zvoleno 5 let. V propočtech jsou do nákladů zahrnuty pouze ceny prostředků prevence a nejsou zde zahrnuty další náklady související s používáním prostředků (energie, počítač, internetové služby atd.) nebo případná aktualizace aplikace Bisnode.

V tabulce č. 7 je uveden příklad, na kterém jsou vyčísleny náklady při používání prostředků prevence po dobu pěti let.



**Tabulka 7: Příklad nákladů při použití prostředků prevence po dobu pěti let** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 45, 46)

Prostředky prevence	Cena	Doba použití
Bisnode	20 000 Kč	5 let
CERD	50 000 Kč	5 let

Z tabulky č. 7 je tedy patrné, že je výhodnější pro podnikatele využívat nadále program Bisnode, jehož platnost je neomezená, a navíc poskytuje více informací než CERD.

### 3.2 Zajišťovací instrumenty

Podnikatel využívá ze zajišťovacích instrumentů pouze pojištění pohledávek. To shledávám za efektivní, avšak pojištění pohledávek se nemusí vztahovat na určité dlužníky, má své limity a také je potřeba pojišťovacím společností vyplácet spoluúčast (47). Proto doporučuji podnikateli pokusit se začít využívat i jiné formy zajišťovacích instrumentů.

#### Zálohy

Ze zajišťovacích instrumentů navrhuji využívat plateb předem ve formě **záloh**. Zálohy jsou dle mého efektivním a hojně využívaným zajišťovacím instrumentem. Výhodou záloh je, že si podnikatel tímto způsobem může prověřit u obchodních partnerů, zvláště u nových, platební vůli a spolehlivost. Nevýhodou představuje riziko, že dlužník na platbu formou záloh nepřistoupí a kupní smlouvu nepodepíše. Platbu předem doporučuji využívat u nových obchodních partnerů a stávajících obchodních partnerů, u nichž byl v minulosti problém se splácením pohledávek.

V následující tabulce uvádím procentuální sazby záloh, které navrhuji stanovovat u nových a problémových obchodních partnerů. U partnerů, se kterými byly v minulosti problémy se splácením pohledávek, navrhuji stanovovat zálohy ve vyšších hodnotách.

**Tabulka 8: Procentuální sazby záloh** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše pohledávky	Noví obchodní partneři (v % z hodnoty plnění kupní smlouvy)	Problémoví obchodní partneři (v % z hodnoty plnění kupní smlouvy)
Do 10 000 Kč	10	20
10 000 až 20 000 Kč	20	50
Nad 20 000 Kč	50	100

### 3.3 Úprava smluvních podmínek

Kupní smlouvu, kterou podnikatel využívá k uzavírání závazkového vztahu, doporučuji doplnit o rozhodčí doložku, která je dále řešena v kapitole 3.5 a o výhradu vlastnického práva. Ve splátkovém kalendáři navrhuji sjednat institut ztráty výhody splátek.

#### Výhrada vlastnického práva

Dle ujednání výhrady vlastnického práva se kupující stává vlastníkem věci až úplným zaplacením ceny. Výhodou tohoto ujednání je, že je bezplatné, a navíc stačí k zřízení pouhá dohoda stran (3, s. 176). Doporučuji doplnit kupní smlouvu o tohle ujednání s následujícím zněním:

*„Strany se tímto výslovně dohodly, že předmět koupě zůstává vlastnictvím [věřitele], a to až do zaplacení kupní ceny ze strany [dlužníka].“* (4, s. 277)

#### Institut ztráty výhody splátek – splátkový kalendář

Jak je uvedeno v analytické části práce, podnikatel se s dlužníky může dohodnout na splátkovém kalendáři, pokud mají problémy s úhradou pohledávek vůči podnikateli. V tomto případě doporučuji, aby si podnikatel vždy ujednal s dlužníkem právo dle § 1931 ObčZ na splacení celé částky pohledávky, pokud dlužník nesplní některou splátku.

Navrhuji, aby ujednání znělo následovně:

Smluvní strany se dohodly, že v případě, pokud dlužník nesplní některou ze splátek, vzniká věřiteli právo na uhrazení celé hodnoty pohledávky v souladu s § 1931 zákona č.

89/2012 Sb., občanský zákoník, a to po uplynutí pěti kalendářních dnů od splatnosti nezaplacené měsíční splátky (48).

### **3.4 Utvrzovací instrumenty**

V kupní smlouvě využívá podnikatel jako utvrzovací instrument smluvní pokutu. Doporučuji zvážit využívat uznání dluhu.

#### **Uznání dluhu**

Jak je uvedeno v teoretické části práce, uznání dluhu posiluje postavení věřitele v případném soudním řízení tím, že přesouvá důkazní břemeno na dlužníka. Dlužník svůj dluh uzná a díky tomu má věřitel hmatatelný důkaz, že dluh opravdu vznikl. Výhodou tedy je, že uznání šetří čas v případném soudním řízení, kdy nemusí soud zkoumat, zda dluh vůbec vznikl (5, s. 106). Další výhodou je, že účinky uznání dluhu prodlužují promlčecí lhůtu dluhu o deset let od okamžiku uznání nebo od okamžiku uplynutí v něm uvedené lhůty splatnosti (4, s. 315).

Podnikatel neposkytl informace o tom, zda má promlčené pohledávky a jak promlčené pohledávky řeší, ale i přesto bych doporučila podnikateli z důvodu opatrnosti uznání dluhu využívat. Nevýhodou je, že takové utvrzení dluhu nedává podnikateli jistotu, že bude jeho pohledávka uspokojena, jelikož zde není možnost uspokojení pohledávky z náhradního zdroje plnění, jako je tomu u zajišťovacích instrumentů (3, s. 148).

Vzor uznání dluhu:

*„Vzhledem k tomu, že [věřitel] uzavřel dne [...] s [dlužníkem] smlouvu o [...], ze které vyplývá povinnost [dlužníka] spočívající v [...] (dále jen „dluh“), uznává tímto dlužník dluh vůči [věřiteli] co do důvodu, kterým je výše uvedená smlouva, a to co do výše, která činí [...], to vše ve smyslu ustanovení § 2053 občanského zákoníku, a bez jakýchkoli výhrad.“* (4, s. 320)

### **3.5 Mimosoudní vymáhání pohledávek**

Kapitolu 3.5 věnuji návrhům řešení vymáhání pohledávek mimosoudní cestou. Doporučuji zkrátit upomínkový proces. Následně doporučuji řešit spory v rozhodčím řízení, pokud se věřitel rozhodne pro zavedení rozhodčích doložek ve smlouvách. Pokud

se mu nepodaří sjednat rozhodčí doložku, doporučuji postupovat podle návrhu v kapitole 3.6.

### **Vymáhání vlastními silami**

Zavedený postup odesílání upomínek považuji u podnikatele za zbytečně zdlouhavý. Doporučuji zkrátit dobu, kterou toleruje, když se pohledávka dostane do prodlení ve splatnosti, ze 14 dní na 7. Dále doporučuji zkrátit dobu mezi ústní upomínkou a automatickou písemnou upomínkou z 30 dnů na 15. Dle mého názoru je výhodnější začít řešit problematiku pohledávky co nejdříve, jelikož to může ušetřit podnikateli mnoho času.

### **Rozhodčí řízení**

Sjedná-li podnikatel v kupní smlouvě rozhodčí doložku, může řešit případný spor za pomoci rozhodčího řízení. Jedná se o mimosoudní řešení majetkových sporů nezávislými a nestrannými rozhodci. Mezi výhody řízení patří, že je například neveřejné nebo rychlé oproti běžnému soudnímu řízení. Nevýhodou řízení je, že má užší pravomoc. To znamená, že rozhodci nemohou vynucovat procesní povinnost od třetích osob (svědci, znalci, atd.) a tedy rozhodci je mohou vyslýchat jen pokud se k nim dobrovolně dostaví (16, s. 22–31).

Podnikatel si může vybrat při jaké instituci chce řízení vést. Pro srovnání jsem vybrala dvě instituce, které vedení rozhodčího řízení umožňují, a to při Rozhodčím soudu Hospodářské komory České republiky a Agrární komory České republiky (RS při HK ČR a AK ČR) a při Institute of Arbitration Law (IAL SE).

V tabulce č. 9 jsou vyčísleny poplatky za vedení řízení u Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR a u IAL SE.

**Tabulka 9: Srovnání poplatků vybraných rozhodčích soudů** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 49, 50)

Rozhodčí soud	Poplatek
HK ČR a AK ČR	5 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně 11 000 Kč
IAL SE	4 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně 7 000 Kč

Po porovnání poplatků se jeví výhodnější vést řízení při IAL SE. Ekonomická úspora při IAL SE činí 1 %, nejméně 4 000 Kč. Na základě tohoto vyhodnocení doporučuji podnikateli doplnit smlouvu o rozhodčí doložku, která má následující znění:

Všechny spory vznikající z této smlouvy a v souvislosti s ní budou rozhodovány s konečnou platností u Rozhodčí soudu České republiky a Slovenské republiky při IAL SE podle jeho řádu rozhodcem jmenovaným předsedou Rozhodčího soudu (51, s. 399).

### 3.6 Soudní vymáhání pohledávek

Pokud se podnikateli nedaří vymáhat pohledávky mimosoudní cestou, doporučuji možný způsob řešení pohledávek soudní cestou.

#### Zkrácené civilní řízení

V případě, že bude podnikatel nucen vymáhat pohledávek soudní cestou, doporučuji tak činit ve zkráceném civilním řízení. Jak je uvedeno v kapitole 1.5.3, oproti klasickému soudnímu řízení je zkrácené civilní řízení rychlejší a bez ústního jednání před soudem, což patří mezi jeho nesporné výhody. Mezi pravomocné rozhodnutí ve zkráceném řízení patří **platební rozkaz**, **elektronický platební rozkaz**, evropský platební rozkaz a směnečný či šekový platební rozkaz (15, s. 350). Z rozhodnutí lze v případě podnikatele využívat návrhů na vydání platebního rozkazu a elektronického platebního rozkazu.

U pohledávek, jejichž hodnota nepřesahuje 1 000 000 Kč, doporučuji podnikateli využívat prvotně návrhu na vydání **elektronického platebního rozkazu**. Stačí vyplnit a podepsat zaručeným elektronickým podpisem, který podnikatel má, elektronický formulář, jenž nalezne na stránkách justice v sekci ePodatelna a formulář odeslat soudu. Oproti klasickému platebnímu rozkazu je tak rychlejší, díky tomu, že ho lze zaslat datovou schránkou (52).

Mezi podmínky vydání rozkazu patří například bezchybné vyplnění formuláře a zaplacení soudního poplatku. Po splnění podmínek může soud vydat rozkaz. Ten ukládá dlužníkovi do 15 dnů od doručení zaplatit věřiteli pohledávku a náklady řízení. Nevýhodou rozkazu je, že se dá použít pouze za předpokladu, že hodnota pohledávky nepřesahuje 1 milion Kč (52).

V tabulce č. 10 jsou vyčísleny poplatky za návrh na vydání elektronického platebního rozkazu. Výše poplatků se různí dle toho, jakou hodnotu má vymáhání pohledávka.

**Tabulka 10: Přehled poplatků za návrh na vydání elektronického platebního rozkazu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 53)

Hodnota předmětu plnění	Poplatek
Do částky 10000 Kč včetně	400 Kč
V částce vyšší než 10000 do 20000 Kč včetně	800 Kč
V částce vyšší než 20000 Kč	4 % z této částky

Jak je uvedeno v analytické části práce, podnikatel využívá k vymáhání pohledávek soudní cestou občanské soudní řízení. V tabulce č. 11 jsou vyčísleny poplatky za podání návrhu na zahájení tohoto řízení.

**Tabulka 11: Poplatky za podání návrhu na zahájení občanského soudního řízení** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 53)

Hodnota předmětu plnění	Poplatek
Do částky 20000 Kč	1 000 Kč
V částce vyšší než 20000 Kč do 40000000 Kč	5 % z této částky
V částce vyšší než 40000000 Kč	2000000 Kč a 1 % z částky přesahující 40000000 Kč

Z tabulek č. 10 a 11 lze konstatovat, že se vyplatí podnikateli využívat návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu oproti klasickému soudnímu řízení. Při vymáhání pohledávky s hodnotou do 20 000 Kč za využití návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu činí ekonomická úspora podnikatele 200 Kč. Při vymáhání pohledávky s hodnotou nad 20 000 Kč za využití návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu činí ekonomická úspora 1 % z vymáhané částky (53).

V případě, že hodnota vymáhané pohledávky bude činit více než 1 milion korun, doporučuji podat návrh na vydání platebního rozkazu u příslušného soudu. Pokud soud

vydá platební rozkaz, ukládá dlužníkovi, aby do 15 dnů od doručení platebního rozkazu zaplatil věřiteli uplatněnou pohledávku a náklady řízení (18, § 172 (1)).

K výkonu rozhodnutí doporučuji využívat vykonávací řízení dle EŘ. Výhodou řízení je oproti vykonávacího řízení dle OSŘ to, že je rychlé, v případě úspěšnosti exekuce hradí povinný odměnu soudního exekutora a taky to, že si exekutor sám volí způsob exekuce. (6, s. 41–43).

### **3.7 Účetní, daňové a ekonomické hledisko pohledávek**

Účetní a daňovou problematiku pohledávek podnikatel dle mého názoru řeší správně. Vhodně optimalizuje daňovou zátěž v případě daňových opravných položek a daňových odpisů, a veškeré opravné položky k pohledávkám a odpisy pohledávek do nákladů vytváří v souladu s předpisy a zákony k tomu určenými. K tomu nemám žádné výhrady.

Výsledky finanční analýzy ukazují vysokou likviditu podnikatele. Tu zapřičiňují částečně pohledávky po splatnosti podnikatele a také skutečnost, že pořizuje materiál ze zemí mimo Evropskou unii, které mají přísné platební podmínky. Z tohoto důvodu si musí udržovat podnikatel určité množství volných finančních prostředků, které způsobují spolu s pohledávkami po splatnosti takové výsledky likvidity. Analýza aktivity odhalila, že je doba obratu pohledávek průměrně více než dvojnásobně delší než doba obratu závazků. V tomto případě nabývá doba obratu závazků nízkých hodnot také kvůli přísným platebním podmínkám dodavatele třetích zemí.

### **3.8 Zhodnocení návrhů**

Návrhy byly předloženy podnikateli. Z návrhů byl potěšen a o některých reálně uvažuje. Navrhované informační portály navštívil a uznal, že je vhodné tyto portály využívat. K zálohám je skeptický, jelikož má obavy, že by zavedením záloh odlákal nové zákazníky. Uvažuje o zavedení záloh, které navrhuji, u zákazníků, s nimiž měl v minulosti problém se splácením (54).

Z mých navrhovaných smluvních podmínek se ztotožňuje s nápadem zavést rozhodčí doložku. Předpokládá, že případný spor vzniklý z problematických pohledávek bude tak díky rozhodčímu řízení méně nákladný a rychlejší. Kupní smlouvu o výhradu

vlastnického práva doplní. O institutu ztráty výhody splátek neuvažuje. Institut utvrzení pohledávek v podobě uznání dluhu bere na vědomí a bude o něm uvažovat (54).

Se změnou upomínkového procesu se mnou souhlasí a přemýšlí, že můj návrh nápad zrealizuje. Tvrdí ale, že v některých případech se platební neschopnosti, zejména té druhotné, dlužník nevyhne, a proto i přesto bude u určitých dlužníků tolerovat delší dobu prodlení (54).

Nejvíce souhlasí s návrhem využívat v případě soudního vymáhání pohledávek elektronického platebního rozkazu, popřípadě platebního rozkazu. Reálně o nich uvažuje (54).

Předložila jsem návrhy, jež by mohli věřiteli pomoci v otázce problémových pohledávek. Doufám, že se některé návrhy opravdu zrealizují.



## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo předložení návrhu na zlepšení systému vymáhání pohledávek podnikatele. Za dílčí cíle jsem si stanovila za pomoci řešerše odborné literatury vypracovat teoretickou část, která vymezuje problematiku týkající se pohledávek, charakterizovat dosavadní systém vymáhání pohledávek, analyzovat stav celkových pohledávek za roky 2015 až 2017, zejména pak pohledávek po splatnosti, dále analyzovat za pomoci finanční analýzy likviditu a aktivitu podnikatele za roky 2015 až 2017. Podle získaných informací a analýzy pohledávek jsem navrhla změny v současném systému vymáhání pohledávek, vypočítala ekonomickou náročnost návrhů a předložila je podnikateli.

V teoretických východiscích práce byly vymezeny základní pojmy, vznik, zánik a příslušenství pohledávky a způsoby zajištění a utvrzení pohledávek. Dále jsou charakterizovány možné cesty vymáhání pohledávek. V závěru teoretických východisek práce jsou rozebrány pohledávky z daňového, účetního a ekonomického hlediska.

V analytické části práce je vymezen dosavadní systém vymáhání pohledávek, rozebrán stav celkových pohledávek za roky 2015 až 2017 a analyzována za pomoci finanční analýzy likvidita a aktivita podnikatele za roky 2015 až 2017.

V kapitole věnované vlastním návrhům řešení a ekonomického zhodnocení byly předloženy podněty ke zlepšení dosavadního systému vymáhání pohledávek podnikatele. Navrhuji prověřovat dlužníky pomocí informačních systémů jako je veřejný obchodní rejstřík, veřejný živnostenský rejstřík, ARES a nadále využívat aplikaci Bisnode. Dále navrhuji lépe zajistit smlouvy, jelikož podnikatel využívá ze zajišťovacích a utvrzovacích prostředků pouze pojištění pohledávky. Mezi zajišťovací prostředky navrhuji využívat zálohy. K zálohám jsem vytvořila tabulku se sazebníkem záloh. Smlouvy navrhuji doplnit o rozhodčí doložku, výhradu vlastnického práva a splátkový kalendář doplnit o institut ztráty výhody splátek. Z utvrzovacích prostředků doporučuji využívat uznání dluhu. V případě mimosoudního řešení pohledávek doporučuji zkrátit upomínkový proces, který je dle mého zbytečně zdoluhavý a neefektivní. U mimosoudního vymáhání pohledávek dále doporučuji řešit spory pomocí rozhodčího řízení, které je časově úspornější oproti klasickému soudnímu řízení. V případě soudního vymáhání pohledávek navrhuji

využívat zkrácené civilní řízení, které je časově úspornější a levnější oproti klasickému soudnímu řízení.

Dle mého názoru jsem cíl práce splnila.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
- (2) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.
- (3) JANKŮ, Martin. *Nové občanské právo v kostce: (stručný úvod)*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-516-9.
- (4) PELIKÁN, Martin. *Zajištění a utvrzení dluhu v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-192-7.
- (5) NOVOTNÝ, Petr, Monika NOVOTNÁ, Petra BUDÍKOVÁ, Jitka IVIČIČOVÁ, Kristina KEDROŇOVÁ, Ilona ŠTROSOVÁ a Monika ŠTÝSOVÁ. *Smluvní právo*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-0609-7.
- (6) PERTHEN, Ervín. *Správa a vymáhání pohledávek v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7478-952-6.
- (7) KINDL, Milan. *Zajištění a utvrzení dluhů*. V Praze: C.H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-291-5.
- (8) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012.
- (9) DOHNAL, Jakub, Miroslav GALVAS a Jakub OLIVA. *Obchodní smlouvy*. V Praze: C.H. Beck, 2016. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-489-6.
- (10) ŠILHÁN, Josef. *Právní následky porušení smlouvy v novém občanském zákoníku*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7400-544-2.

- (11) *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (12) *Živnostenský rejstřík* [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.rzp.cz/>
- (13) *ARES - Ekonomické subjekty* [online]. Ministerstvo financí ČR [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: [https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)
- (14) Jak funguje registr CERD. *Centrální registr dlužníků České republiky* [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.centralniregistrdluzniku.cz/jak-funguje-cerd.htm>
- (15) WINTEROVÁ, Alena a Alena MACKOVÁ. *Civilní právo procesní*. 9. aktualizované vydání. Praha: Leges, 2018. Student (Leges). ISBN 978-80-7502-298-1.
- (16) JANKŮ, Martin. *Rozhodčí řízení: alternativní způsoby rozhodování sporů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-80-7408-111-8.
- (17) JIRSA, J. a kol. *Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha II*. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-46-5.
- (18) Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád ze dne 4. prosince 1963.
- (19) WINTEROVÁ, Alena a Alena MACKOVÁ. *Civilní právo procesní*. 2. aktualizované vydání. Praha: Leges, 2018. Student (Leges). ISBN 978-80-7502-299-8.
- (20) JIRSA, J. a kol. *Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha V*. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-50-2.
- (21) Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů ze dne 28. února 2001.
- (22) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991.

- (23) KLIMEŠOVÁ, Ludmila. *Daňová optimalizace*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-06-3.
- (24) HRUŠKA, Vladimír. *Účetní manuál pro podnikatelské subjekty, aneb, Průvodce účetními operacemi a účetní závěrkou*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-247-2245-5.
- (25) HAKALOVÁ, Jana a Yvetta PŠENKOVÁ. *Daňová evidence: teorie a praxe*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-239-9.
- (26) BŘEZINOVÁ, Hana. *Účetní předpisy pro podnikatele: (zákon o účetnictví, prováděcí vyhláška k zákonu, České účetní standardy) : komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-064-7.
- (27) JANHUBA, Miloslav, Marie MÍKOVÁ, Jaroslava ROUBÍČKOVÁ a Vladimír ZELENKA. *Finanční účetnictví: obecné otázky*. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-614-2.
- (28) STROUHAL, Jiří. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. Účetnictví (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-991-6.
- (29) Zákonné opravné položky k pohledávkám v roce 2017. *Portál.Pohoda*. [online]. Stormware, ©2012 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/zakonne-opravne-polozky-k-pohledavkam-2017/?css=print>
- (30) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.
- (31) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

- (32) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- (33) *Interní dokument*. AZ, a. s. 2018.
- (34) MANAŽER PRODEJE. *Rozhovor*. AZ, a. s. 17. 01. 2019.
- (35) *Schéma řízení organizace*. AZ, a. s. 2019.
- (36) *Evidenční neplatičů*. AZ, a. s. 2018.
- (37) *Výroční zpráva*. AZ, a. s. 2015.
- (38) *Výroční zpráva*. AZ, a. s. 2016.
- (39) *Výroční zpráva*. AZ, a. s. 2017.
- (40) *Vzor kupní smlouvy*. AZ, a. s. 2018.
- (41) *Procesy se zákazníkem*. AZ, a. s. 2018.
- (42) *Přehled pohledávek*. AZ, a. s. 2015.
- (43) *Přehled pohledávek*. AZ, a. s. 2016.
- (44) *Přehled pohledávek*. AZ, a. s. 2017.
- (45) Bisnode Artemis Basic. *Bisnode e-shop* [online]. Bisnode [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <http://eshop.bisnode.cz/bisnode-artemis-basic-d-171.html>
- (46) Základní ceník Centrálního registru dlužníků České republiky. *Centrální registr dlužníků České republiky* [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.centralniregistrdluzniku.cz/doc/pricelist.htm>

- (47) Platební morálka. *Pohledávky, vymáhání, prevence* [online]. [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <http://www.bpx.cz/platebni-informace-moralka/>
- (48) Splátkový kalendář a Dohoda o uznání dluhu - vzor ke stažení zdarma - nový občanský zákoník 2014. *MUDr. Zbyněk Mlčoch* [online]. Eva Mlčochová, © 2000-2014 [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <http://www.zbynekmlcoch.cz/informace/ke-stazeni-obcanske-pravo-vzory/splatkovy-kalendar-a-dohoda-o-uznani-dluhu-vzor-ke-stazeni-zdarma-novy-obcansky-zakonik-2014>
- (49) Ceny služeb. *Rozhodčí soud při IAL SE* [online]. Rozhodčí soud při IAL SE, ©2019 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.rozhodcisoud.net/cz/sekce/ceny-sluzeb-274/>
- (50) Sazebníky nákladů rozhodčího řízení. *Rozhočí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky* [online]. Praha 1: rozhodčí soud, 2019 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/sazebniky>
- (51) ONDREJOVÁ, Dana. *Průvodce uzavíráním smluv*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-809-4.
- (52) EPlatební rozkaz. *Justice* [online]. Praha 2: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/ejustice/platebni-rozkaz.html>
- (53) Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích ze dne 5. prosince 1991.
- (54) MANAŽER PRODEJE. *Rozhovor*. AZ, a. s. 18. 03. 2019.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

§	paragraf
ARES	administrativní registr ekonomických subjektů
CERD	centrální registr dlužníků České republiky
ČÚS	České účetní standardy
EŘ	zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnost
ObčZ	zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník
OSŘ	zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád
s.	strana
ZDP	zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
ZoÚ	zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
ZRDP	zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů



## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1: Členění pohledávek dle úhrady 2015</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42) ....	41
<b>Graf 2: Členění neuhrazených pohledávek dle splatnosti 2015</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37) .....	42
<b>Graf 3: Členění pohledávek po splatnosti dle dnů 2015</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37) .....	42
<b>Graf 4: Členění pohledávek dle úhrady 2016</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 43) ....	43
<b>Graf 5: Členění neuhrazených pohledávek dle splatnosti 2016</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38) .....	43
<b>Graf 6: Členění pohledávek po splatnosti dle dnů 2016</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38) .....	44
<b>Graf 7: Členění pohledávek dle úhrady 2017</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 44) ....	44
<b>Graf 8: Členění neuhrazených pohledávek dle splatnosti 2017</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39) .....	45
<b>Graf 9: Členění pohledávek po splatnosti dle dnů 2017</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39) .....	46
<b>Graf 10: Analýza likvidity</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39) .....	49
<b>Graf 11: Analýza aktivity</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39) .....	51

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1: Příklad účtování pohledávky za odběrateli (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27, s. 84).....</b>	<b>30</b>
<b>Obrázek 2: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35).....</b>	<b>38</b>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1: Doporučené rozmezí hodnot likvidity (Zdroj: 2, s. 194).....</b>	<b>34</b>
<b>Tabulka 2: Hodnoty z rozvah za roky 2015 až 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39).....</b>	<b>47</b>
<b>Tabulka 3: Analýza likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39) .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabulka 4: Hodnoty z rozvah a výkazů zisku a ztráty za roky 2015 až 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39) .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabulka 5: Analýza aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, 38, 39).....</b>	<b>50</b>
<b>Tabulka 6: Srovnání ceny a doby platnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 45, 46)..</b>	<b>56</b>
<b>Tabulka 7: Příklad nákladů při použití prostředků prevence po dobu pěti let (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 45, 46) .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabulka 8: Procentuální sazby záloh (Zdroj: Vlastní zpracování).....</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka 9: Srovnání poplatků vybraných rozhodčích soudů (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 49, 50) .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabulka 10: Přehled poplatků za návrh na vydání elektronického platebního rozkazu (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 53) .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabulka 11: Poplatky za podání návrhu na zahájení občanského soudního řízení (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 53) .....</b>	<b>62</b>

## SEZNAM VZORCŮ

<b>Vzorec 1: Běžná likvidita</b> (Zdroj: 31, s. 94) .....	33
<b>Vzorec 2: Pohotovná likvidita</b> (Zdroj: 31, s. 95) .....	33
<b>Vzorec 3: Okamžitá likvidita</b> (Zdroj: 32, s. 58) .....	34
<b>Vzorec 4: Doba obratu pohledávek</b> (Zdroj: 31, s. 108) .....	35
<b>Vzorec 5: Doba obratu závazků</b> (Zdroj: 31, s. 109) .....	35